جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات
دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية

إعداد الطالب
عاطف عبدالله البلوي

إشراف
الدكتور خالد يوسف الزعبي

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

2010 م

الإهداء

إلى روح والدي الطاهرة

إلى من علمتني المحبة والرحمة

وسقتني من ينابيع الحنان... والدتي الغالية

إلى زوجتي العزيزة وأبنائي الأعزاء ... الذين عانوا معي الصعاب في سـبيل مواصلة دراستي.

عاطف البلوي

الشكر والتقدير

الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والشكر والمنة له على فضله، وإحسانه، وتوفيقه على إتمام هذا الجهد المتواضع الذي أسأله الله أن ينفع به العلم والعلماء، والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد واله وصحبه أجمعين ومن تبعهم بإحسانٍ إلى يوم الدين، وبعد:

مع إتمامي لهذا الجهد المتواضع لا يسعني إلا أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم الاحترام إلى أستاذي الفاضل الدكتور خالد الزعبي الذي أشرف على هذه الرسالة، منذ أن كانت فكره، حيث أولاني جل اهتمامه وقدم لي آراء قيمة وإرشادات سديدة، ما كنت أحصل عليها وحدي، وبنور علمه كشف الغموض الذي اعتراني أثناء الكتابة والبحث، إلى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود، فأشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعد في إنجاز هذا العمل، وعلى رأسهم أساتذة قسم الإدارة العامة في جامعة مؤتة، الذين لم يتوانَوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومة القيمة، ولأساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وآرائهم القيمة .

ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الكريمة، على تفضلهم بقَبول مناقشة هذه الرسالة، وتحملهم عناء قراءتها ومراجعتها وإثرائها بملاحظاتهم القيمة.

عاطف البلوي

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات

دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية

عاطف عبدالله البلوي

جامعة مؤتة، 2010

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من(582) مبحوثاً، واستخدمت الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) لتحليل بيانات الاستبانة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لأبعاد التفكير الإستراتيجي ذات مستوى مرتفع، وأن تصوراتهم لفاعلية إدارة الأزمات ذات مستوى مرتفع كذلك.
2. وجود أثر لأبعاد التفكير الإستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، وأن أبعاد التفكير الإستراتيجي تفسر ما مقداره (56.9%) من التباين في فاعلية إدارة الأزمات.
3. وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للتفكير الإستراتيجي تعزى لمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة)، وجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمات تعزى لمتغيرات(العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة العمل على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد التفكير الإستراتيجي في البيئة التنظيمية، والارتقاء بهذه الاستراتيجيات إلى المستويات العليا المرغوب بها، من خلال تطوير مهارات العاملين وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للشركة وأهدافها، لما لها من أثر في تعزيز فاعلية إدارة الأزمات.

Abstract

The Impact of Strategic Thinking on Effectiveness Crisis Management

A Case Study on Saudi Telecommunication Company(STC)

Atef Alblewi

Muta University, 2010

The study aimed at recognizing the strategic thinking and its impact on crisis management effectiveness of the directors of Saudi telecommunication company. To achieve the aim of the study self administrated questionnaire was used to collect the data. It was designed and distributed to a sample of (582) subjects. The statistical package of social science (SPSS V.16) was used to a analyze the data of the questionnaire.

The most important findings of this study were the following:

1. The employees' perceptions of Strategic thinking were at high level, and their perceptions toward crisis management effectiveness was also high.
2. There is an impact of Strategic thinking dimensions in crisis management effectiveness which explains (56.9%) of variation in the dependent variable (crisis management effectiveness).
3. There are significant differences ($\alpha \leq 0.05$) in the respondents perceptions of Strategic thinking attributed to (academic qualification, age, and experience) variables, and significant differences exist at ($\alpha \leq 0.05$) level in the respondents perceptions of crisis management effectiveness attributed to (academic qualification, age, and experience) variables.

The study recommends the need to work on creating an organizational culture that enhance Strategic thinking strategies, and improve the strategies to the higher desired levels, through the development of skilled workers and provide a vision of a clear strategy for the company's and objectives, because of their impact in enhancing the crisis management effectiveness.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1. 1 مقدمة:

تواجه كافة منظمات الأعمال في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية، تحديات كبيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على مواجهة الأزمات التي قد تطرأ كنتيجة حتمية لهذه التطورات، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك. وفي ظل التغييرات السريعة المتلاحقة أصبح من الواضح أن أساليب الأمس في التفكير والإدارة غير ملائمة تماماً لتحديات المستقبل وآخذة في التلاشي ولابد من وجود أساليب جديدة مبتكرة، وأصبح الأمر يقتضى التنبؤ بالشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التفكير الإستراتيجي الذي يمكن منظمات الأعمال من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع استراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الاستراتيجيات. ومن هنا أصبح التفكير الإستراتيجي يشكل لب وجوهر الإدارة الإستراتيجية مما يتطلب ضرورة قيام القيادات العليا في المنظمات بتخصيص جزء كبير من وقتهم في التفكير في الأوضاع المستقبلية بدلاً من الاكتفاء بمواجهة وإدارة الأزمات الجارية، وأصبح من الضروري الأخذ في الاعتبار المبدأ القائل: "أن الإدارة الإستراتيجية تبدأ بالتفكير الاستراتيجي".

وعليه، يعد التفكير الاستراتيجي عاملاً مهما في فاعليـة إدارة الأزمـات فـي منظمات الأعمال، وكان التفكير الاستراتيجي دائماً عامل نجاح لهذه الشركات التـي تتبنى مهارة إدارة أزماتها بناء على تفكير استراتيجي سليم ومتعدد الرؤى والزوايا، ويعد التفكير الاستراتيجي ركيزة أساسية في التعامل مع الأزمات وكيفية إدارتها، بل وفي التنبؤ بحدوثها في الكثير من الأحيان(الفواز، 2008). وإذا ما تطرقنا قليلاً إلى موضوع الأزمة المالية العالمية التي شهدها العالم في العامين الماضيين، نجد غيابـاً

وتهميشاً لدور المحللين الاستراتيجيين في المنظمات العملاقة التي تقود الاقتصاد العالمي؛ فدعاة التفكير الاستراتيجي هم الأكثر قدرة على التنبؤ بحدوث أزمات اقتصادية وطرح بدائل وحلول لكيفية الحد من وقوعها، أو التغلب عليها وتجاوزها في حال وقوعها، إذ يعد التنبؤ أحد أهم ركائز التفكير الاستراتيجي، وهذا بدوره يوضح الأهمية المطلقة لضرورة تبني التفكير الاستراتيجي من قبل الإدارات في منظمات الأعمال كركيزة أساسية من ركائز العمل المنظمي.

1. 2 مشكلة الدراسة:

تتركز مشكلة الدراسة في عدم إدراك طبيعة العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، نظراً لأهمية الدور الذي يلعبه التفكير الاستراتيجي والذي يعد من المواضيع الحية والمعاصرة في معالجة الأزمات بفاعلية؛ الأمر الذي يجعلها أكثر حاجة إلى توظيف التفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وحتى يتحقق ذلك لا بد من تطوير سياسة تنظيمية تتميز بالتجريب والجراءة في اتخاذ القرارات، والسعي نحو الإبداع والتجديد بالعمل ومتطلباته، والتركيز على تبني سياسات تنظيمية لمواجهة الأزمات، وعليه فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في البحث في اثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية.

1. 3 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية :

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في مراكز شركة الاتصالات السعودية لأبعاد التفكير الإستراتيجي ؟

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في مراكز شركة الاتصالات السعودية لأبعاد فاعلية إدارة الأزمات؟

4.1 أهمية الدراسة

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال التعرف على الأتي:

1. كونها من الدراسات القليلة -على حد علم الباحث- التي تبحث في التفكير الاستراتيجي وأثره في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.
2. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية ما تقوم به شركة الاتصالات السعودية من تقديم الخدمات لشريحة واسعة من المواطنين، وتعزز جهود ممارسة التطوير والتغيير في المنظمات.
3. قد تكون هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع التفكير الاستراتيجي وأثره في فاعلية إدارة الأزمة، خاصة أن الدراسات في هذا المجال قليلة.
4. تسهم هذه الدراسة في اغناء المكتبة العربية بموضوع جديد قد يحظى باهتمام الباحثين والممارسين، ويعتبر نقطة انطلاق لدراسات أخرى في التفكير الاستراتيجي وأثره في فاعلية إدارة الأزمة.

5.1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1. التعرف إلى تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لأبعاد التفكير الاستراتيجي.
2. التعرف على تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لأبعاد فاعلية إدارة الأزمات.
3. استقصاء أثر التفكير الاستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، على فاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية.
4. بيان درجة اختلاف أبعاد التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين.
5. تقديم الخدمة للمنظمات السعودية بما يمكن أن تقدمه من معلومات عن التفكير الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، الأمر الذي يمكن الاستفادة منه في بلورة أسس سليمة للتفكير الاستراتيجي وفاعلية

إدارة الأزمات في المنظمات السعودية، وذلك لزيادة فاعليتها والاستفادة منها في البرامج التدريبية المعززة لأبعاد التفكير الإستراتيجي وزيادة الوعي لدى إدارات المنظمات عن أهمية إدارة الأزمات لتحقيق الأهداف التنظيمية المنشودة .

1. 5 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية .

وينبثق منها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات

المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لفاعلية إدارة الأزمة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، وسنوات الخبرة، والمستوى الوظيفي) لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية.

1. 7 التعريفات الإجرائية المتعلقة بالدراسة:

أ. المتغير المستقل: التفكير الاستراتيجي: وتشير إلى اهتمام الإدارة بتطوير مهارات العاملين في مجال تحديد المهارات المطلوبة وتحديد الحلول المقترحة وتحديد المشكلة. (قناديلي، 2007، 192).

1. **تحديد المشكلة:** وتشير إلى قدرة العاملين على تحديد المشاكل التي يواجهونها من المنظمة حسب أهميتها ووظيفتها وحجمها ودرجة تعقيدها (الفواز، 2008). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد تحديد المشكلة.
2. **تحديد المهارات المطلوبة:** وهي قدرة العاملين على تحديد المهارات المطلوبة للتطبيق العملي والمقبول والمناسب لتحليلات والبيانات اللازمة التي تتطلبها عملية التخطيط (الشديفات والحراحشة، 2005). ويعرفها الباحث إجرائياً

بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد تحديد المهارات المطلوبة.

3. **تحديد الحلول المقترحة**: وتشير إلى قدرة العاملين في تقديم حلول مقترحة بأساليب جديدة وتطبيقها على ارض الواقع (قنديلي، 2007). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد تحديد الحلول المقترحة.

ب. المتغير التابع: إدارة الأزمات: "نتيجة نهائية لتراكم مجموعة من التأثيرات أو حدوث خلل مفاجىء يؤثر على المقومات الرئيسية للنظام وتشكل الأزمة تهديداً كبيراً وصريحاً وواضحاً لبقاء المنظمة أو المؤسسة آو الشركة أو حتى النظام نفسه" (ماهر، 2006، 39).

1. **الفاعلية التنظيمية:** هي العوامل التي تنبع من الهياكل والسياسات للجهاز الإداري المعني والتي تعزز من فاعليته في التعامل مع الأزمات (مكاوي، 2005). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الفاعلية التنظيمية.
2. **الفاعلية الاقتصادية:** وهي تلك العوامل التي تتعلق بالأوضاع الاقتصادية التي تحيط في المنظمة سواء كانت خارجية أم داخلية والتي تسهم في إيجاد حلول لمعالجة الأزمات (عباس،2004). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الفاعلية الاقتصادية.
3. **الفاعلية التكنولوجية:** وهي العوامل المتعلقة بالعوامل الفنية والتقنية بالمنظمة والتي تقدم حلولاً أمام الإدارة في مواجهة الأزمات (العمار، 2005). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد الفاعلية التكنولوجية.
4. **فاعلية نظام المعلومات:** وهي العوامل التي تزود العاملين بالمعلومات لمواجهة الأزمات (ماهر، 2006). ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاستبانة التي تقيس بعد فاعلية نظام

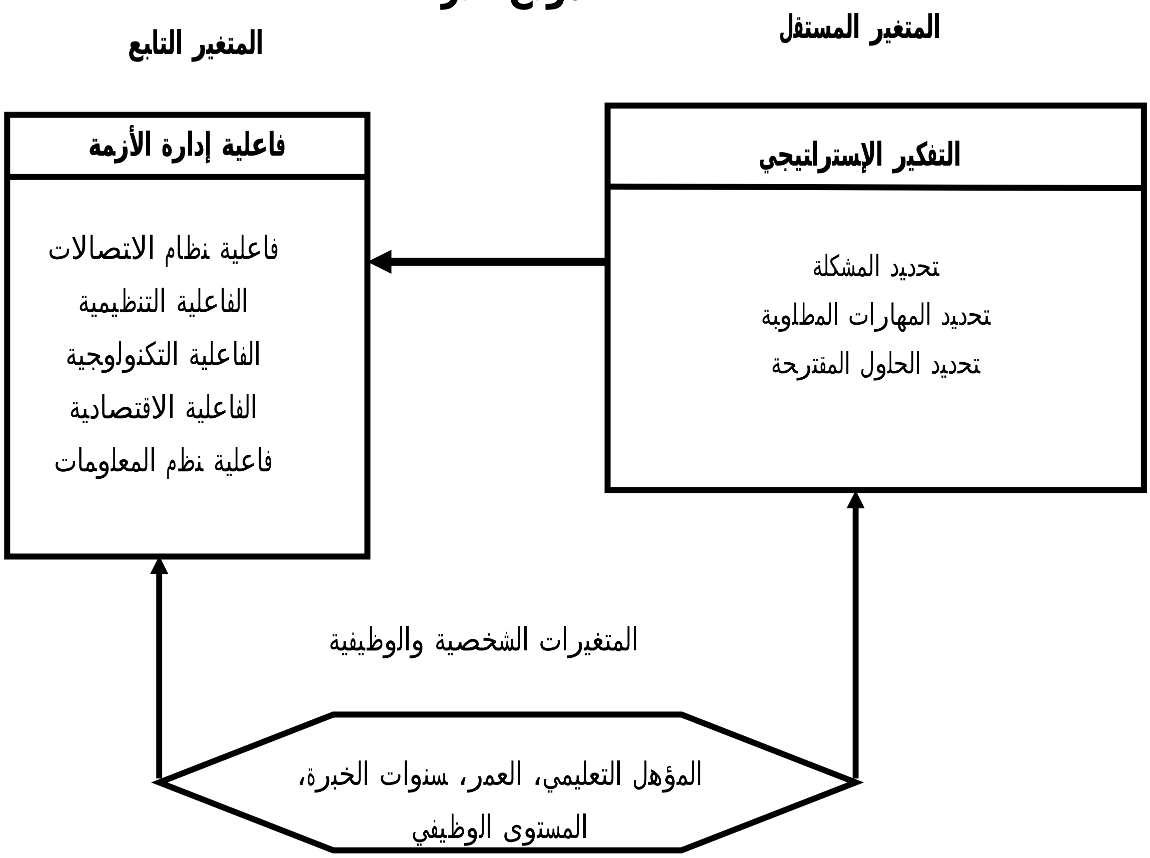
بالمعلومات.

5. **فاعلية نظام الاتصالات:** وهي مجمل عمليات الاتصال الداخلية والخارجيـة التي تقوم بها الإدارة لمواجهة الأزمات (مكاوي، 2005)**.** ويعرفها الباحـث إجرائياً بأنها المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على فقرات الاسـتبانة التي تقيس بعد فاعلية نظام الاتصالات.

1. 8 أنموذج الدراسة:

شكل (1)

أنموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2. 1 الإطار النظري:

يتناول هذا الفصل الأدبيات التي تناولت كل من التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات بالشرح والتفصيل، وأبعاد التفكير الاستراتيجي، وتطبيق آليات هذا التفكير في إدارة الأزمات، كما يتناول هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع.

مفهوم التفكير:

إن دراسة تفكير الفرد وما يطرأ عليه من تغيرات توصلنا إلى معرفة الطريقة، والأسلوب التي يفكر بها الأفراد، لما للتفكير من دور فاعل في التفاعل بين الفرد والبيئة المحيطة به.

والتفكير عملية عقلية معرفية وجدانية راقية تبنى وتؤسس على محصلة العمليات النفسية الأخرى، كالإدراك والإحساس، وكذلك العمليات العقلية كالتذكر والتقييم والتمييز والمقارنة والاستدلال والتحليل ومن ثم يأتي التفكير على قمة هذه العمليات النفسية والعقلية والمعرفية وذلك للدور الكبير الذي يلعبه في المناقشات وحل المسائل الرياضية، والبرهان وغيرها، حتى أنه يوصف بالدعامة الرئيسية للتفكير العلمي عند الأفراد ولا يمكن الاستغناء عنه في عمليات اكتساب المعرفة وحل المشكلات (McNicol, 2005).

ويختلف تعريف التفكير باختلاف طبيعة الدراسة التي تناولته فيعرفه (الكبيسي، 2006) بأنه الوصول إلى المجهول بالاعتماد على المعلوم وأنه نشاط عقلي موجه يقوم به الفرد حين يشعر أنه يواجه صعوبة أو مشكلة ما، فيحاول التغلب على الصعوبة أو المشكلة. إما جينغز وديسني (Jennings &. Disney, 2006) فيعرفانه بأنه النشاط الذهني المسيطر عليه بدرجة أو بأخرى الذي يتبع تحديد المشكلة.

وقد عرف كل من (عبوي، 2006) التفكير بأنه: ذلك الإجراء الذي تقدم فيه الحقائق لتمثل حقائق أخرى بطريقة تستقرئ معتقدا ما، عن طريق معتقدات سابقة

عليه) فالتفكير هو الوظيفة الذهنية التي يصنع بها الفرد المعنى مستخلصا إياه مـن الخبرة، في حين يعرف الفواز (2008) التفكير بأنه: يتضمن عدداً من الأمور ويفيد في تحقيق عدد من الأغراض وفيه مهمات متعددة مثل حل المشكلات، وليس التفكير كله حل مشكلات وإنما هناك في التفكير القدرة على التمييز بين المؤتلف والمختلف من المعلومات والبيانات أو المنتمي إلى معيار ما وغير المنتمي إلى المعيار نفسه.

ويشير (الكرخي، 2009) إلى أن التفكير عملية يمارس فيها الفرد الانخـراط في إجراءات متعددة بدءا من استدعاء المعلومات وتذكرها إلى تـشغيل المعلومـات والإجراءات نفسها وإلى عملية التقويم التي هي اتخاذ القرار.

وترى الدراسة أن التفكير لا يخرج عن كونه نشاطاً عقلياً منظماً يتسم بالدقة والموضوعية، ويصدره الفرد ليتناول به مشكلة ما تؤرقه بغيـة حلهـا، أو موقـف غامض يعترضه بغية فهمه وتفسيره.

مفهوم التفكير الاستراتيجي:

لقد تعددت الآراء التي تناولت التفكير الاستراتيجي بالشرح والتحليل، ويمكن هنا حصر الآراء الهامة التي تناولت هذا الأمر بشكل مختصر، فهناك رأي آنسوف (Ansof) الذي قال أن التفكير الاستراتيجي يبنى على أساس تفاعل المنتج مع رسالة المنظمة القائمة والجديدة مبيناً أن على الإدارة أن تفكر بخيارات وسلوك استراتيجي ينسجم مع طبيعة الموقف الاستراتيجي (سالم، 2008)، أمـا شـاندلر (Chandler, 1992) فقد قاد منهجاً تاريخيـاً الـى التفكيـر بـضرورة المواءمـة بـين تغيـر البيئة واستراتيجية التنويع والتكامل من جهة وبين الاستراتيجية والتركيب التنظيمـي لمنظمات صناعية ضماناً لبقائها من جهة أخرى، في حين أوضح شـايلد (Child, 1982) بأن رأيه ينصرف إلى علاقة التفكير بالاختيار الاستراتيجي بعوامل الموقـف (البيئة والتكنولوجيا والحجم)، واعتماده تفكيراً موقفياً لبناء استراتيجية المنظمة قائماً على تقويم تلك العوامل ومحققا مواءمة معها، أما بورتر (Porter, 1980) فكان رأيه يدور حول القيام بالتحليل التركيبـي، ثـم طرحـه لثلاثـة خيـارات اسـتراتيجية هي: الاختلاف والتركيز وقيادة السوق من خلال الكلفة، نتاجاً لعملية التفكير متـأثرة بدرجة اسهامها بتحقيق ميزة تنافسية وتوسيع الحصة السوقية للمنظمـة والمحافظـة

عليها، ودعا الإدارة إلى التفكير بطبيعة قوة المنافسين الحاليين والجـدد والمـشترين والموردين والسوق وما يترتب عليها من تهديدات وفرص (سالم، 2008).

أما (قناديلي، 2007: 192) فقد عرفه بأنه مسار فكري محدد له خط سير خاص به يريح العقل من عناء تنقية الأفكار المتشابكة من الشوائب والتصورات التي لا يحتاجها الذهن أثناء تفكيره في موضوع معين له أهداف محددة. ولا يكون التفكير فعالاً إلاّ إذا أدى إلى النتائج المطلوبة بأقل جهد ممكن وبأقصر وقت مستطاع، وهذا ما يرمي إليه التفكير الإستراتيجي.

ويعرف التفكير الاستراتيجي بأنه "ذلك الأسلوب الـذي يمكـن مـن خلالـه المسئولون من توجيه المنظمة بداية من الانتقال من العمليات الإداريـة والأنـشطة الإجرائية ومواجهة الطوارئ والأزمات حتى تكوين رؤية مختلفة للعوامل الداخليـة المتغيرة والعوامل الخارجية القادرة على خدمة التغيير المطلوب في البيئة المحيطة، بما يضمن أفضل استخدام ممكن لإمكانيات التنظيم انطلاقاً من منظور جديد مركـز بصورة أساسية على المستقبل مع عدم إهمال الماضي (المبارك، 2006: 2).

وعرف كل من (الشديفات والحراحشة، 2005) التفكير الاستراتيجي على أنه: العملية التي يتعلم من خلالها الفرد كيفية تحويل رؤيته في العمل إلى حقيقة عن طريق تطوير قدراته في مجال عمل الفريق وحل المشكلات.

وعرفه كل من اليسون وجودي (Allison & Jude, 2005) بأنه طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة، ينجم عنه منظور متكامل للمنظمة، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية

كما عرفه أيضا كل من الشمري وحسين (Al-Shammari, Hussein, 2008) بأنه عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف وتحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات والإستراتيجية المعدة.

وتعرف الدراسة التفكير الإستراتيجي بأنه: توافر القدرات والمهارات الضرورية لقيام الفرد بالتصرفات الإستراتيجية وممارسة مهام الإدارة الإستراتيجية وفحص عناصر البيئة المختلفة والقيام بإجراء التنبؤات المستقبلية الدقيقة مع إمكانات

صياغة الإستراتيجية واتخاذ القرارات المتكيفة في ظروف التطبيق مع القدرة على كسب معظم المواقف التنافسية.

التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي

يعد التفكير الاستراتيجي المستمر في عالمنا المتغير أمراً على قدر كبير من الأهمية إذا ما أردنا لأعمالنا التميز، "وتعد القدرة على التمييز بين التفكير على المدى القصير والتفكير على المدى الطويل، والتوازن بينهما مكوناً أساسياً من مكونات الاستراتيجية، ومن ثم ينبغي إدراك أهمية كل منهما في التخطيط الاستراتيجي" (الكبيسي، 2006).

ويرى (الملا، 2006)، أن التفكير سلسلة من العمليات المعقدة التي تجري في الدماغ البشري بسرعة مذهلة، مهمتها تبسيط الأمور التي تشغل الذهن، وتحليلها إلى عناصر أولية قابلة للربط والمقارنة والعرض والتمثيل والتصوير، ومن ثم الخروج بتصور أو نظرية تشكل قاعدة ثابتة للتطبيق العملي، والتفكير الحر يشكل عائقاً في وجه التخطيط لأنه يرهق الذهن بكثرة المعلومات التي لا لزوم لها في موضوع يجري التخطيط له بشكل محدد، ومن هنا نشأ ما يسمى التفكير الاستراتيجي، والذي هو مسار فكري محدد له خط سير واضح خاص به وله أهداف محددة، وهو (قناة) فكرية تبث وتستقبل صوراً بين التخطيط والتفكير الاستراتيجي نستطيع من خلالها الحصول على نتائج مجزية من عمليات التخطيط التي نقوم بها سواء في عالم المال أو الأعمال، وإن من يخطط لبناء مسجد مثلاً يأخذ بعين الاعتبار موقعه وقربه أو بعده من التجمعات السكنية والتجارية، واتجاه القبلة فيه، ومدى استيعابه وإمكانية توسعته، وهذا أحد أشكال التخطيط الاستراتيجي حيث يسير التخطيط جنباً إلى جنب مع استراتيجية معينة تجعل القائمين يلتزمون بالعمل في مسار فكري محدد.

والتخطيط الاستراتيجي يختلف عن التفكير الاستراتيجي، فالأول عملية تحليلية بينما الثاني معالجة للبصيرة (منتزبرج، 1995: 175). وتخطيط الاستراتيجية هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو المنظمة، تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الاعتبار (آلان، 2002 :9). ويلاحظ أن التفكير الاستراتيجي خطوة سابقة من الخطوات التي تخدم التخطيط الاستراتيجي.

ويتوافق هذا الرأي مع ما ذهب إليـه (الـسلطان، 2006: 3-4)، فـي تناولـه لمفهومي التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاسـتراتيجي، حيـث اعتبـر التخطـيط الاستراتيجي بأنه: "دراسة الواقع بكل أبعاده ومظاهره، من قوة وضعف، وتحـديات وفرص، ورسم رؤى وأهداف مستقبلية بناء على ذلك، ثم وضع برامج عملية تساعد على الانتقال إلى المستقبل المنشود" أما التفكير الاستراتيجي فهو "ينطلق من التأمـل العميق لاستشراف المستقبل وتحديد الاتجاه الذي يقود المؤسسة للاستفادة من الفرص ومواجهة التحديات والمتغيرات المستقبلية "، ويقود التفكير الاسـتراتيجي المؤسـسة لاستنباط الإستراتيجية ورسم الخطوات المناسبة التي تحول رؤيتها إلى واقع، محققاً وضعاً أفضل يؤدي إلى رفع كفاءتها الداخلية والخارجية. ويضيف: بـأن للتفكيـر الاستراتيجي الفاعل مبادئ يقوم عليها وهي :

1. التفكير الاستراتيجي وسيلة وليس غاية.
2. التفكير الاستراتيجي يتطلب التزام القيادة.
3. التفكير الاستراتيجي يتطلب توسيع المشاركة.
4. التفكير الاستراتيجي عملية ديناميكية مرنة وليست رتيبة أو منتظمة.

خصائص ومزايا التفكير الاستراتيجي:

يمتاز التفكير الاستراتيجي بأنه تفكير تباعدي، لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لـذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشـياء والمفـاهيم وعلاقاتها. وهو تفكير تركيبـي وبنـائي يعتمـد الإدراك والاستبـصار والحـدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه، وهو تفكيـر نظمـي باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط وربطه الأجزاء في كلها المنتظم ولانطلاقه من الكليات في تحليله للظواهر وفهمه للأحداث. وهو تفكير تفاؤلي وأنساني يـؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته العقلية على اختراق عالم المجهول والتنبؤ باحتمـالات مـا سيقع ويحث على وجوب توظيف المعرفة المتاحة وتوفير الأجواء المـشجعة علـى المشاركة في صناعة المستقبل (هلال، 2007).

ويهتم التفكير الاستراتيجي بالشئون العامة للمنظمة ككل، ويبدأ التفكير الاستراتيجي ويوجه من قبل المستوى الإداري الأعلى ولكن جميع مستويات الإدارة يجب أن تشارك فيه لكي تنجح (الكبيسي، 2006).

ويشير (صالح، ومحمد 2001) إلى أن التفكير الاستراتيجي يرتبط بحاجة المنظمة للنمو والبقاء في ظل بيئة دائمة التغيير لذلك فهو يركز على نوعين من الأنشطة أولهما تشخيص جوانب قوة وضعف المنظمة ككل، وثانيهما تحديد التصرفات الإستراتيجية اللازمة للاحتفاظ بمستوى الأداء وتحسينه.

ويرى ريبكا (Rebecca, 2003) أنه يلزم على المخططين أن يقدموا التحليلات الرسمية والبيانات اللازمة التي تتطلبها عملية التفكير الاستراتيجي طالما أن ذلك يستهدف توسيع عملية التفكير في الموضوعات وليس التوصل إلى معرفة الجواب الأوحد الصحيح . ويفترض في المخططين أن يكونوا بمثابة حفز للذين يساندون صنع الاستراتيجيات عن طريق المعاونة في تشجيع المديرين على أسلوب التفكير الاستراتيجي. فالمخططين يستطيعون أن يكونوا مبرمجين للإستراتيجية عن طريق المعاونة في تحديد الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه البصيرة.

ويعد التفكير الاستراتيجي تفكيراً تطويرياً أكثر منه إصلاحياً، لكونه يبدأ من المستقبل ليستمد منه صورة الحاضر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخلية ولذلك يوصف بأنه استباقي، وان كان البعض يصفه بالثورية تارةً وبالمثالية تارةً أخرى (هلال، 2007).

ويركز الكبيسي (2006) على أن التفكير الإستراتيجي هو تفكير افتراقي أو تباعدي (Divergent) لكونه يعتمد الإبداع والابتكار في البحث عن أفكار جديدة، أو يكتشف تطبيقات مستحدثة لمعرفة سابقة، وهو لذلك يحتاج إلى قدرات فوق العادية للتخيل والتصور وإدراك معاني الأشياء والمفاهيم وعلاقاتها. وهو تفكير تركيبي وبنائي (Synthesizing) يعتمد الإدراك والاستبصار والحدس لاستحضار الصور البعيدة ورسم ملامح المستقبل قبل وقوعه.

أما (الشديفات والحراحشة، 2005) فيرى كل منهما أن التفكير الإستراتيجي هو تفكير كلي منظم (System Thinking) باعتماده الرؤية الشمولية للعالم المحيط.

كما أنه تفكير تفاؤلي وإنساني يؤمن بقدرات الإنسان وطاقاته الفعلية على اختـراق عالم المجهول، والتنبؤ باحتمالات ما سيقع ويحث على وجوب توظيـف المعرفـة المتاحة والمشاركة في صناعة المستقبل. في حين يتطرق (المبارك، 2006) إلى أن التفكير الإستراتيجي هو تفكير تنافسي (Competitive) يقر أنصاره بواقعية الصراع بين الأضداد، ويؤمنون بأن الغلبة لأصحاب العقول وذوي البصيرة ممـن يـسبقون الآخرين في اكتشاف المعرفة الجديدة، و تكمن أهمية التنافس في إدخـال عنـصر المخاطرة التي تدفع الاستراتيجيين لمواصلة التفكير بما هو جديد. كما أنـه تفكيـر تطويري أكثر منه إصلاحي لكونه يبدأ من المستقبل يستمد منه صـورة الحاضـر وينطلق من الرؤية الخارجية ليتعامل من خلالها مع البيئة الداخليـة ، فهـو تفكيـر استباقي ومتعدد الرؤى والزوايا.

وستتبنى الدراسة الرأي الذي ذهب بأن التفكير الاستراتيجي خطوة أولى ومهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي ويرتبط التفكير ارتباطاً وثيقاً كصفة لازمة بالقادة والمخططين الاستراتيجيين، لأن أول خطوة في التخطيط الاستراتيجي من الناحيـة التقليدية هي القيام بتشخيص واعٍ للظروف المحيطة، وتحليل لكافة العوامل المتصلة سواء كانت حاضرة أو مستقبلية، ثم وضع رؤية وبدائل. وكـل ذلـك لا يتـأتى إلا بالتفكير الاستراتيجي.

فوائد ممارسة التفكير الاستراتيجي

تؤدي ممارسة التفكير الاستراتيجي إلى حصول المنشآت علـى العديـد مـن الفوائد منها (الفواز، 2008) :

1. يزود المنشآت بمرشد حول ما الذي تسعى لتحقيقه، وكذلك يزود المـسؤولين بأسلوب وملامح للتفكير في المنشأة ككل .
2. يساعد المنشأة على توقع التغيرات في البيئة المحيطة بها وكيفية التأقلم معها وعلى تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها .
3. ينظم التسلسل في الجهود التفكيرية عبر المستويات الإدارية المختلفة ويوضح صورة المنشأة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.

ويشير (الكرخي، 2009) إلى أهمية التفكير الاستراتيجي في تحقيـق الفوائـد التالية:

1. توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لهـا فيـساعد المنظمـة علـى الاستعداد والتحوط لمتغيراتها، واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
2. يساعد المنظمة على استخدام الطريقة العقلانية في تحديد خيارتها في العمـل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
3. يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيـث يـشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
4. يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
5. يساعد على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة على التقاطع والتضارب.

أهداف التفكير الاستراتيجي:

من خلال مراجعة بعض الدراسات التـي أجريـت فـي ميـدان التفكيـر الاستراتيجي يمكننا الوصول إلى عدة تعميمـات أساسـية حـول هـذا التفكيـر الاستراتيجي والتي يمكن أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمـة ككـل ومنها ما يلي (الصيرفي، 2008):

1. يزود التفكير الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لهـا: أن هـذا الفكـر الرئيسي هو نافع في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والـسياسات . فإذا لم تكن الأهداف أو الخطط أو السياسات متماشية مـع الفكـر الأساسـي للمنظمة فلا بد من تعديلها.
2. يساعد التفكير الاستراتيجي على توقع بعض القضايا الإسـتراتيجية: فـالتفكير الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمـل بها المنظمة ووضع الاستراتيجيات اللازمة لتعمل مع هذا التغيير.

3. يساعد التفكير الاستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد: فالتفكير الاستراتيجي يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة.
4. يساعد التفكير على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية: فالعلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التفكير الاستراتيجي، ومن خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة. كذلك يؤدي التفكير الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلاً من الأهداف العامة للمنظمة ككل.
5. يمكن التفكير الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة: فالتفكير الاستراتيجي يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.

تتمثل أهداف التفكير الاستراتيجي في العديد من الأمور التي قد تطال المنظمة أو الأفراد العاملين فيها، ويمكن تلخيص أهمها كما أوردها (الكبيسي، 2006) فيما يلي: بلورته للإطار الفكري للنظر إلى المنظمة في محيطها الكلي وعلاقاتها الشمولية بدلا من اعتبارها صندوقاً مغلقاً لا يؤثر ولا يتأثر. والتأكيد على أهمية استشراف المستقبل وتحديد اتجاهاته واحتمالاته بدلاً من الانشغال بالحاضر والتفرغ الكلي لمشاكله والتي هي امتداد للماضي، وتوحيد الجهود وتعبئة الطاقات نحو الأهداف والغايات بدلا من تركيزها على الوسائل والجزيئات، وحسن توظيف الموارد البشرية وطاقاتها ومعارفها الصريحة والضمنية وحثها على الإبداع والابتكار، وتحقيق التكيف والتأقلم والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية واحتواء القوى الداعمة والمساندة للمنظمة. والتهيؤ والاستعداد للأزمات والتحسب للأحداث قبل وقوعها وإعداد الورش وغرف العمليات للتحكم في ظروفها، وتمكين المنظمات والقيادات من إشراك الجهات العاملة والمتعاملة والمستفيدة في طرح الرؤى ووضع التصورات وتوحيد الجهود مع المنظمات في المجتمع المدني لتحقيق الأهداف المشتركة، وإسهامه في تقوية الولاء والانتماء والرضا بين العاملين وشدهم نحو

الأهداف والغايات الإستراتيجية، وإشاعة ثقافة الحـوار والمـشاركة والمـصارحة والتفاؤل والشفافية في أجواء المنظمات وتعميق المسؤولية والرقابة الذاتية، وتعزيز ثقة الأفراد والجماعات والمنظمات بذاتها وبهويتها وتوحيد كلمتها وتعزيـز قـدرتها على المساهمة في صنعها لمستقبلها والمفاضلة بين خياراتها.

مناهج التفكير الاستراتيجي:

يصنف التفكير الاستراتيجي من حيث أساليبه أو أنماطه أو استراتيجياته إلى مجموعة من الطرق الفكرية الذي يعتاد الفرد أن يتعامل بها مع المعلومات المتوفرة لديه نحو ما يواجه من مشكلات ومواقف. ويقسم لي وزملائه (Lee, et, al, 2006) أساليب التفكير الاستراتيجي إلى الأنواع الآتية:

1. التفكير التركيبي Synthesitic Thinking .
2. التفكير المثالي Idealistic Thinking.
3. التفكير العملي Pragmatic Thinking .
4. التفكير التحليلي Analytic Thinking.
5. التفكير الواقعي Realistic Thinking .

وقد قام بيتيت (Betit, 2004) بتقديم تصوراً لأساليب التفكيـر الاسـتراتيجي تتضمن:

1- التفكير التركيبي: ويتمثل في قدرة الفرد على التواصل لبناء وتركيـب أفكـار جديدة وأصلية مختلفة عما يمارسه الآخرين، والتطلع على بعض وجهات النظر التي قد تتيح حلول أفضل إعداداً وتجهيزاً والربط بين وجهات النظر التي تبـدو متعارضة بالإضافة إلى إتقان الوضوح والإبتكارية وامـتلاك المهـارات التـي توصل لذلك .

2- التفكير المثالي: ويقصد به قدرة الفرد على تكوين وجهات نظر مختلفـة تجـاه الأشياء والميل إلى التوجه المستقبلي والتفكير في الأهداف بالإضافة إلى اهتمـام الفرد باحتياجاته من جهة، وما هو مفيد للأفراد الآخرين والميل نحـو الـشفقة بالآخرين والاستماع بالمناقشات مع الناس ومـشكلات وعـدم الإقبـال علـى المجادلات مفتوحة الصراع.

3- التفكير العملي: ويقصد به قدرة الفرد على التحقق مما هو صحيح أو خاطئ بالنسبة للخبرة الشخصية التي مر بها، ومنحه الحرية والتجريب لإيجاد طرق جديدة لعمل الأشياء بالاستعانة بالمواد الخام المتاحة له، بالإضافة إلى تناوله المشكلات بشكل تدريجي واهتمامه بالعمل والجوانب الإجرائية .

4- التفكير التحليلي: ويقصد به قدرة الفرد على مواجهة المشكلات بحذر وبطريقة منهجية والاهتمام بالتفاصيل والتخطيط بحرص قبل اتخاذ القرار بالإضافة إلى جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات ويملك قدرة على المساهمة في توضيح الأشياء حتى يتمكن من الحصول على استنتاجات عقلانية من خلال الحقائق التي يعرفها.

5- التفكير الواقعي: ويقصد به قدرة الفرد على الاعتماد على الملاحظة والتجريب من خلال الحقائق التي يدركها، ويتضمن هذا النوع من التفكير الاستمتاع بالمناقشات المباشرة والحقيقية للأمور الحالية وفيه يفضل الفرد النواحي العلمية المرتبطة بالجوانب الواقعية.

في حين يحدد مكنيكول (Mcnicol, 2005) أساليب التفكير الاستراتيجي بما يلي:

1- التفكير المنطقي: وهو التفكير الذي يمارس عند محاولة بيان الأسباب والعلل التي تكمن وراء الأشياء ومحاولة معرفة نتائج الأعمال ولكنه أكثر من مجرد تحديد الأسباب أو النتائج إنه يعني الحصول على أدلة تؤيد أو تثبت وجهة النظر أو تنفيها.

2- التفكير الناقد: وهو الذي يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تصل بالموضوعات ومناقشتها وتقويمها والتقيد بإطار العلاقات الصحيحة التي ينتمي إليه هذا الواقع واستخلاص النتائج بطريقة منطقية وسليمة مع مراعاة الموضوعية العملية وبعدها عن العوامل الذاتية كالتأثير بالنواحي العاطفية أو الأفكار السابقة أو الآراء التقليدية .

3- التفكير الإبداعي: وهو أن توجد شيئًا مألوفًا من شيء غير مألوف وأن تحول المألوف إلى شيء غير مألوف .

4- التفكير التوفيقي: وهو التفكير الذي يتصف صاحبه بالمرونة وعدم الجمـود والقدرة على استيعاب الطرق التي يفكر بها الآخرون فيظهر تقبلاً لأفكـارهم ويغير من أفكاره ليجد طريقًا وسيطًا يجمع بين طريقته في المعالجة وأسلوب الآخرين فيها.

معوقات التفكير الاستراتيجي:

إن التغيرات السريعة الداعية للتفكير الاستراتيجي قد تـؤدي إلـى إفـشال تطبيقاته، أو إضعاف المنظمات على الاستمرار في تطبيقه لعدم القدرة على المواكبة لما يستجد، وان تبني التفكير الاستراتيجي على صعيد المنظمات يكلفها وقتاً وجهـداً ومالاً قد لا يتوافر لها، ثم إن انشغالها وتركيزها على المشكلات والقضايا اليوميـة والمتراكمة والمتعلقة بالاحتياجات الأساسية لعموم المواطنين قد يجعلها تنظر للتفكير الاستراتيجي على أنه ترف فكري وليس ضرورة ملحة، وعدم اسـتقرار القيـادات والكوادر المتخصصة وفقدان الأمن الوظيفي النـاجم عـن تهديـدات الخصخـصة والتقاعد المبكر قد يصرف البعض عن التفكير للمستقبل الـذي لـن يعيـشوه فـي منظماتهم، لذلك لا تزال الكثير من المنظمات ومن القيادات لا تفرق بين التخطـيط البعيد المدى والتخطيط الاستراتيجي الذي يعقب التفكير الاستراتيجي فتخلط بينهمـا ظنا منها أنها تعتمده وهي ليست كذلك (قناديلي، 2007، 94-103).

وتقف أمام التفكير الاستراتيجي عقبات ومصاعب كثيرة منها ما يلي (الكرخي، 2009):

1. التغير والتبدل السريع في البيئة:

بما أن الإستراتيجية هي خطه بعيدة المدى فإنها بحاجه إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالإسـتراتيجية إلـى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت علية مما يؤدي إلى تعثرها وربمـا فشلها.

2. عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية :

بالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التفكير الاسـتراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضـع الخطـط الإسـتراتيجية

وتحديد هدفها وخطتها التنفيذية أن الخطة هي أولا وأخيرا تعبـر عـن إمكانيـات المنظمة الذاتية وان استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قـادرة علـى تنفيذها .

3. مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير:

إن من أول مهام التفكير الاستراتيجي إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحـو الأفضل، وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض، وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجرائها وتعودت عليهـا إلـى رفـض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم.

4. الموارد المالية للمنظمة:

إن أي خطة إستراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صـياغتها فإنهـا قـد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البدايـة لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل.

5. عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي :

إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهـم العقبات التي تعترض الخطة الإستراتيجية.

6. انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية:

إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمـام الأول وعـدم الاكتـراث بالمـشكلات الإستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة إستراتيجية تنهض بها إلى الإمام .

7. المعلومات والمصادر الإحصائية :

تقوم الخطة الإستراتيجية على بعض الأسس المهمة منهـا دراسـة الماضـي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هـذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسـم خطـة إسـتراتيجية سليمة.

أبعاد التفكير الاستراتيجي:

1. تحديد المشكلة:

إن الخطوة الرئيسية في التفكير الاستراتيجي، هي تحديد المشكلة موضع الاهتمام لمتخذ القرار، ويجب التفرقة بين أعراض المشكلة، والأسباب التي أدت إليها، فهنا تكمن أهمية ملاحظة أعراض المشكلة، لأنها تمثل إشارات وعلامات لوجود مشكلة معينة، أو احتمال حدوثها، ثم يتم البحث عن مسبباتها، لأن عملية التفكير الاستراتيجي تستمد أهميتها من ضرورة تحديد المشكلة الحقيقة، التي يترتب عليها حدوث ظواهر معينة، ومن ثم تشخيص المشكلة لتحديد مسبباتها الرئيسية، والآثار المترتبة على أسبابها (هلال، 2007).

والتفكير الاستراتيجي يهدف إلى إحداث تغيرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وبرامج وإجراءات لهذا الغرض وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجرائها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم (قناديلي، 2007).

وتحديد المشكلة في التفكير الاستراتيجي يستهدف دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لابد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض وبعكسه يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة إستراتيجية سليمة، فتقييم العوامل البيئية للمشكلة، تكمل مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة (الصفار، 2001).

يرى دافت (Daft, 2000: 280) إن المشاكل التي تتعرض لها المنظمة يمكن تقسيمها إلى ثلاث أنواع:

أ. المشاكل التقليدية:

هي المشاكل التي يتكرر حدوثها وبصورة دائمة، فمنها ما يتعلق بالمشاكل الروتينية مثل الأعمال اليومية، والنوع الآخر هو المتعلق بتصريف شؤون العمل اليومية وحل المشاكل التي تعترض سير العمل ويعتمد القرار في هذا النوع على خبرة المدير والصفات القيادية التي يتمتع بها.

ب. المشاكل الحيوية:

هي المشاكل التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها المنظمة وهنا يجب على المنظمة أن تختار السبيل السليم لمعالجة هذه المشاكل، مما يتطلب ذلك إشراك العاملين، أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص للوصول إلى وضوح الرؤية، وترتيب الأولويات وتحديدها وإشاعتها بين العاملين، والتطوير والتحديث المستمرين مما يساهم في تحسين الأداء، والحد من نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخاذ القرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقت، والاستعداد بالقدر الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية، وتطوير القدرة على تشكيل المستقبل.

جـ. المشاكل الطارئة:

هي المشاكل التي تحدث دون أن يكون هنالك مؤشرات على حدوثها. وعلاجها يعتمد على سرعة وحزم أسلوب حل هذه المشاكل للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

2. تحديد المهارات المطلوبة:

يشير (السلمي، 2001) إلى أن نجاح المنظمات مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالاهتمام بالموارد البشرية، على الرغم من أنها تمتلك وسائل متطورة تُمكنها من بلوغ الأهداف، إلا أن هذه الوسائل تبقى عاجزة عن تحقيق ذلك، دون أن يكون هناك سلوك إنساني متفاعل وينتمي فعلياً إلى أهداف المنظمة، إلا أن تحول القوة داخل المنظمات إلى العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة سيكفل للمنظمة الالتزام في الأداء الذي قد يتوقف على جودة ما تملكه تلك المنظمات من رأسمال بشري ومعرفة إنسانية تسعى إلى تقديم سلوكيات المواطنة التنظيمية، كداعم للأنشطة التي تعزز فاعلية السلوك التنظيمي.

وتحديد المهارات المطلوبة تنطوي على تحليل احتياجات المنظمة ثم استقطاب المورد البشري الخاص بمنظمة الأعمال، واختياره، وتعيينه، وتدريبه، وتطويره وتعويضه، وقيادته، ورقابته لضمان تحقيق الأهداف المنشودة، وبالتالي فإن هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية واختيار المناسب منها وتعيينها وترقيتها وتقييم أدائها وكل

ذلك دفع منظمات الأعمال لاعتماد استراتيجيات مختلفة تساعدها في بلوغ التميز التنظيمي، ومن أهم المجالات التي يمكن أن تحقق المنظمة من خلالها التميز التنظيمي هي تنفيذ استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية (حرحوش، 2006).

ويركز (حريم، 2010) على عدد من الفوائد التي يمكن أن تتحقق من خلال تحديد المهارات المطلوبة كالاستخدام الأمثل للموارد، وتخفيف الأعباء وتوزيع الأدوار والشعور بالمسؤولية؛ إذ تُعد الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المنظمة وفعاليتها في أداء مهامها وأنشطتها بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المنظمة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

وتهدف عملية تحديد المهارات إلى توفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، وتنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، بالشكل الذي يلبى احتياجات كل من المنظمة والعاملين. وبما أن تحقيق ذلك لا يمكن أن يتأتى بشكل عشوائي أو تلقائي، لذلك لابد من استخدام التخطيط كأسلوب علمي منظم لتحقيقه؛ فتحديد المهارات عملية مخططة كونها تهدف إلى استخدام الموارد البشرية والمالية والمادية بأفضل صورة ممكنة وبطريقة عملية تستهدف تلبية احتياجات المنظمة والعاملين. وغالبا ما تشمل هذه المهارات : التنمية القيادية، والقدرة على اتخاذ القرارات. وتنظيم العمل، والقدرة على التأثير في العاملين وتوجيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة وتنمية المهارات الإدارية (Daniel & Raquel, 2005).

3. تحديد الحلول المقترحة:

تُعد عملية تحديد الحلول المقترحة من أهم العمليات التي يهتم بها المديرون، نظرا لان تحديد الحلول المقترحة تُعد عملية اختيار لخطة عمل من بين الاحتمالات العديدة المتوفرة، فهي تمثل عملية مقارنة النتائج المتوقعة مع الأهداف المنشودة على أن تتم تلك المقارنة في ضوء الأهداف العامة للمنظمة ككل (الفواز، 2008).

إن تحديد الحلول المقترحة ترتبط بالعوامل المؤثرة في تحديد المشكلة التي يواجهها كالعوامل المادية والعوامل غير المادية، وكذلك يجب أن تتم دراسة الحلول المقترحة في ضوء الظروف البيئية التي تحيط بالمنظمة والتي تتضمن الجوانب

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، وأيضا يجب مراعاة الأحداث غير المتوقعة، مثل صدور قوانين جديدة، أو ظهور تكنولوجيا مستحدثة أو اكتشافات جديدة، أو أي أحداث يصعب التنبؤ بها. ويرتبط البحث عن البدائل بعدة خصائص، من أبرزها (الكبيسي، 2006):

1. البحث عن حلول مقترحة ترتبط ارتباطا وثيقا مع تحديد المشكلة.
2. البحث عن حلول مقترحة عملية مستمرة داخل العمل الإداري.
3. البحث عن حلول مقترحة تسير جنبا إلى جنب مع وظائف التخطيط وعملية رسم السياسات.
4. البحث عن بدائل يجب أن لا يتوقف نظرا لعدم وجود ما يسمى بالمقترح النموذجي.
5. البحث عن بدائل عملية مرتبطة بالوقت والتكلفة، لذا يجب أن يتم ترشيد تلك العملية من الناحية الاقتصادية.

عملية تحديد الحلول المقترحة تتضمن جميع العوامل التي أخذت في الاعتبار عند دراسة وتحليل المشكلة، ويتم من خلال ثلاث خطوات(التهامي، 2008: 250) وهي:

1. دراسة التأثير المتوقع لكل حل مقترح يمكن الأخذ به لحل المشكلة.
2. دراسة تكلفة الأخذ بكل حل مقترح جهدا ووقتا وتكلفة.
3. دراسة مدى توافق وتعارض كل حل مقترح مع أهداف المنظمة.
4. إجراء عملية مقارنة بين مقدار أو قيمة الناتج, ومقدار المخاطرة المتوقعة.
5. إجراء عملية مقارنة بين النتائج المتحصلة، والجهد اللازم للأخذ به.

إن الأخذ بمقترح معين وتفضيله عن المقترحات الأخرى يعتمد على عناصر ثلاث (الصفار، 2001):

1. عنصر التأكد، والذي يفترض معه المعرفة الكاملة بنتائج تطبيق كل مقترح.
2. عنصر عدم التأكد، والذي يفترض معه عدم الدراية والمعرفة بنتائج الأخذ بكل مقترح.

3. عنصر المخاطرة، ويفترض معه التعرف على احتمالات المخاطرة المصاحبة لكل مقترح.

وتُعد عملية تحديد الحلول المقترحة من أهم سمات التفكير الاستراتيجي. وتٌبنى هذه الطريقة على عناصر أساسية هي (الشديفات والحراحشة، 2005) :

أ- القدرة على فهم وإدراك ما يدور فعلاً في موقف معين بما فيه من سلوكيات ومشاعر تجاه الآخرين.

ب- القدرة على التشخيص وتمثل المهارات في تقدير ما يدور في المواقف اليومية بطريقة تساعد على العمل الفعال من خلال تفهم المتغيرات الأساسية في التفاعلات الإنسانية.

ج- مرونة التصرف، وهي القدرة على السلوك الفعال، وفقاً للمواقف.

مفهوم الأزمة:

لقد تعاظم الاهتمام بعلم إدارة الأزمات كأسلوب للمستقبل والتكيف مع المتغيرات حيث أضحى كل تنظيم لا ينجو من تأثير الأزمات، وعلم إدارة الأزمات بهذا المعنى تأكيد للاعتراف بحتمية حدوث الأزمات، فالاعتراف بواقع الأزمة وصعوبة التنبؤ بوقوعها ووقت حدوثها يتطلب الاستعداد لها ومجابهتها للتقليل من مخاطرها والاستفادة من سلبياتها، فالأزمات على الرغم من آثارها التدميرية ليست كلها شراً مستطيراً، وإنما كانت دافعاً وباعثاً لنهضة علمية عظيمة، والتي أطلق عليها الآثار الإيجابية للأزمات (إسليم، 2007).

والأزمة هي أمر صعب وحاد يصعب مواجهته وهي تنجم عن أخطاء لا يمكن التساهل بها بسبب ما تتركه من أثار سلبية تجعل الكيان الإداري يعاني منها لفترات طويلة، وللأزمة مقدمات ومظاهر تدل عليها، بل إن لكل أزمة هدفاً وإفرازات كما وأن حدوث هذه المقدمات شاهد على إحداث تغيرات وإفرازات قادمة في الوقت المنظور (ماهر، 2006).

والأزمة “Crisis” وجمعها أزمات، إزم وأُزم، وتعني لغة، أزمة حادة كالأزمات السياسية، وأزمة العام :اشتد قحطه، وأزم الدهر عليهم، تأزم الامتناع عما

يضر، يقولون، أصل كل، دواء الأزم، وأوازم: الشدة والضيقة (البزاز، 2001: 11)، ويتضح مما سبق أن الأزمة لغويا تعني الشدة والقحط.

وعرفها (مكاوي، 2005: 17) على أنها: "موقف يتسبب في جعل المنظمة محل اهتمام سلبي واسع النطاق ويهدد سمعة المنظمة".

وعرف كل من لريش، وفوغان (Ulrich & Vaughan, 2009: 43) الأزمة بأنها" نقطة تحول في أوضاع غير مستقرة ويمكن أن تقود إلى نتائج غير مرغوبة إذا كانت الأطراف المعنية غير مستعدة أو غير قادرة على احتوائها ودرء أخطارها"

ويعرف (فتحي، 2001) الأزمة على أنها: هي موقف يشكل تهديداً أساسياً لقـيم صانع القرار، ويتطلب اتخاذ قرار في فترة وجيزة للغاية".

وهناك من يعرف الأزمة بأنها: تأثيرات حادث معين تخطت حدوث الحـادث لتؤثر على النظام ككل وتشكل تهديداً لمستقبل المنظمة، وتهدد الخطط التـي تقـوم عليها (عباس، 2004).

أما ديوفسكي (Dubrovski, 2004) فيعرف الأزمة بأنها حالة حرجـة غيـر مفضلة، وغير مرغوبة، وقصيرة تعود أسبابها إلى أمور داخلية والتي بشكل مباشر تهدد وجود المنظمة، أو بقائها ونموها لفترة أطول.

ويرى (Reynolds, 2005) إن الأزمة هي حالة عدم تأكد وموقف فوضوي.

أما (العمار، 2005) فيعرف الأزمة بأنها: لحظة حادة مفزعـة شـديدة الألـم محيرة في ظل دائرة خبيثة من عدم التأكد وقصور المعرفـة واخـتلاط الأسـباب بالنتائج وتداعي الأحداث بشكل متلاحق ليزيد من حدتها، ومـن درجـة المجهـود، ويهدد الكيان وبالتالي انهيار سمعة وكرامة كبار المديرين.

ويقدم (فارس، 2008) تعريفاً مفاده "كل ما لا يمكن توقعه أو التفكير فيه سواء من أحداث أو تصرفات تهدد وتؤثر على بقاء الناس ومنظمات الأعمـال أو تلـوث البيئة والحياة الطبيعة؛ أي هي حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء".

وتعرف الدراسة الأزمة على أنها: حدث أو موقف مفاجئ غير متوقع يهدد قدرة الأفراد أو المنظمات على البقاء، وتتشابك فيه الأسباب بالنتائج، وتتلاحـق الأحـداث

بسرعة كبيرة لتزيد من درجة المجهول عما يحدث من تطورات مستقبلاً ، وتجعل متخذ القرار في حيرة بالغة تجاه أي قرار يتخذه، وقد تفقده قدرته على السيطرة.

أسباب نشوء الأزمة:

إن الأزمة في مضمونها تعبر عن فشل إداري لمتخذ القرار نتيجة حدوث خلل ما في مواجهتها، وقد يكون أحد أسباب هذا الخلل نقص الخبرة الذي يتمتع بها متخذ القرار، أو عدم اهتمامه بالشواهد التي تشير إلى حدوث أزمة، أو قـد يكـون الأمـر متعلقـا بالاستخفاف بالأزمة ذاتها، وهنا تكون المشكلة الكبرى على المؤسسة ومتخذ القرارات فيها (الخضيري، 1990).

وتتنوع أسباب نشوء الأزمات لاختلاف أنواعها ومجالاتها وأصنافها، فمنها ما هو خارج عن قدرات الإنسان ويرجع إلى أسباب خارجية فيها ما يتعلق بالبيئة الداخلية التي تكون وفق إرادة الإنسان ونتيجة لتداخلاته، ومنها ما يتعلق بمجالات مختلفة : أسـباب فردية، واجتماعية، وإدارية. (الحوامدة، 2003 : 176)

ويمكن إيضاح أسباب نشوء الأزمة علي النحو التالي:

1. **سوء الفهم:** يمثل سوء الفهم أحد أهم أسباب نشوء الأزمات، وينشأ عادة سوء الفهم من خلال جانبين (Sheldene, 2005):

أ- نقص المعلومات.

ب- التسرع في إصدار القرارات أو الحكم على الأمور قبل تبين حقيقتها، ومن هنـا يجب على متخذ القرار أن يحرص على الحصول على المعلومات كاملة غيـر منقوصة أو مبتورة، وان يعطي لنفسه الوقت الكافي لاتخاذ قراره بنضج.

2. **سوء الإدراك:** يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي تم الحصول عليهـا والحكم التقديري على الأمور المعروضة، فإذا كان الإدراك غير سليم أو نجم عـن تداخل في الرؤية فإنه يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي اتخذه القائد (Alan, et,al, 2006).

وسوء الإدراك من قبل متخذي القرار حول طبيعة الأزمة، حيث يمثل الإدراك مرحلة استيعاب المعلومات التي أمكن الحصول عليها عن الأزمة، وبالتالي فان حدوث أي سوء فهم حول الأزمة(إدراك غير سليم)، قد يؤدي إلى عدم سلامة الاتجاه الذي

يقرره متخذ القرار(القائد) نحو إيجاد السبل الكفيلة للتصدي للازمة بكفاءة وفاعلية (فتحي، 2001).

3. **سوء التقدير والتقييم:** وهي أكثر أسباب حدوث الأزمات ، من خلال جانبين :همـا المغالاة والإفراط في الثقة بالنفس على مواجهة الطرف الآخر وسوء تقـدير قـوة الطرف الآخر والتقليل من شأنه. وهنا يؤكد أفياد (Aviad, 2007) على سوء التقدير والتفاؤل الخاطيء من قبل متخذ القرار في التعاطي مـع الأزمـة، إن مـن أهـم المؤشرات الدالة على سوء التقدير: سوء تقدير طرف لقـوة الطـرف الآخـر، أو الاستخفاف به والتقليل من شأنه، مثل تهاون طرف بطرف آخر مع العلم أن الأخير يمتلك كل أسباب القوة والسلطة والجاه، والطرف الأول يدعي بقدرته على المواجهة أو التقليل من شأن قوة الطرف الثاني. وقد يكون سوء التقدير ناتجا عـن المغـالاة والثقة الزائفة في مواجهة طرف لطرف آخر، مع العلم أن جميع الـشواهد تـشير مسبقا إلى عدم القدرة على المواجهة.

4. **الإدارة العشوائية:** وهذا النوع من الإدارة يعمل ليس فقط كسبب وباعث للأزمات بل كمدمر للكيان الإداري، ومحطم لإمكانياته وقدراته ولاستعداده لمواجهة أي أزمـة مهما كان حجمها صغيرا، أو يمكن التغلب عليها، فالإدارة العشوائية تقـوم علـى الجهل وتشجيع الانحراف، والتسبب، والاعتماد على التوجهات الشخصية للرؤساء، وتقوم الإدارة علي أساليب الفعل واتخاذ القرار المتعلق بالموقف، والقرارات فيهـا معدومة التأثير حيث يتراجع متخذوها عنها ويعمدون إلى تغييرهـا كـل لحظـة والتنصل من مسؤوليتها (السيد، 2000).

5. **الإشاعات:** وهي أهم مصدر من مصادر الأزمات، بل أن كثيرا من الأزمات يكون مصدرها الوحيد إشاعة أطلقت بشكل معين، وتم توظيفها وتـسخيرها باسـتخدام مجموعة حقائق صادقة قد حدثت فعلا، وبالتالي فان إحاطتها بهالة مـن البيانـات والمعلومات الكاذبة والمضللة وإعلانها في توقيت معين، وفي إطار منـاخ وبيئـة محددة يؤدي إلى تفجير الأزمة (فتحي، 2001).

وعادة يتم إطلاق الشائعات بأشكال أو صور معينة بعد توظيفها وإحاطتها بهالة من المعلومات الخاطئة والمضللة. وغالبا ما يتم إطلاق الشائعة في وقت وزمن معـين،

ببيئة تم إعدادها بشكل جيد من خلال استغلال حدث معين بهدف توفير كافة الأجواء لتفجير أزمة معينة.

6. **الأخطاء البشرية** هي أحد الأسباب لنشوء الأزمات سواء كان في الماضي أو الحاضر أو المستقبل، لذلك فإنها قد تسبب أزمات نتيجة للإهمال، وعدم كفاءة العاملين، وتقاعسهم عن العمل، وتراخ المشرفين وإهمال الرؤساء (الأعرجي، والدقامسه، 2000).

7. **تعارض الأهداف:** عندما تتعارض الأهداف بين الأطراف المختلفة يكون ذلك مدعاة لحدوث أزمة بين تلك الأطراف خصوصاً إذا جمعهم عمل مشترك، فكل طرف ينظر إلى هذا العمل من زاويته، والتي قد لا تتوافق مع الطرف الآخر (الشعلان، 2002).

ويرجع (عثمان، 2004) أسباب نشوء الأزمات إلى عوامل ومسببات تتعلق بسوء الفهم والإدراك، واليأس والإحباط، وسوء التقييم والتقدير من قبل متخذي القرار، واستعراض القوة في غير مكانها والإدارة العشوائية، والإشاعات، بالإضافة إلى تعارض الأهداف بالمصالح المشتركة بين الأفراد.

أما(الشمراني، 2004)، فيرجع نشوء الأزمات إلى جملة من الأسباب مثل نقص المعلومات، والاستسلام واليأس، وسوء التقدير والتقييم من قبل متخذي القرار، والتسرع في اتخاذ القرارات، والتردد في التعامل مع الأزمات وفق ما تقتضي به الحاجة، والإشاعات المغرضة، بالإضافة إلى استعراض القوى من قبل الكيانات الكبيرة لتحجيم الصغيرة، وتعارض الأهداف في الرؤيا والطموحات، وتعارض المصالح على المستوى المحلي أو الدولي.

ويضيف (أحمد، 2002) أسباباً أخرى لنشوء الأزمات في المنظمات وهي: الخوف الوظيفي، والأسباب الخارجة عن إدارة المنظمة، وضعف نظام المعلومات ونظام صنع القرار، وعدم إجراء مراجعة دورية للمواقف المختلفة، وتجاهل إشارات الإنذار المبكر التي تشير إلى إمكانية حدوث الأزمة، وعدم الاهتمام بالتنمية الفردية وأثارها، وضعف العلاقات بين العاملين في المنظمة.

ومن خلال ما تقدم، يمكن الاستنتاج أن الأزمة تهدد استقرار المنظمة والبيئة المحيطة بها، الأمر الذي يتطلب مواجهة أنماط تنظيمية غير مألوفة، ونظما وأنشطة مبتكرة، تمكن أصحاب القرار من مواجهة الظروف الجديدة المترتبة على هذه التغييرات المفاجئة، حيث يلزم توافر درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها، في إطار مناخ تنظيمي يتسم بالمرونة وبالدرجة العالية من الاتصالات الفعالة . وترى الدراسة انه ليس من الضروري أن تنشأ الأزمة نتيجة لسبب دون الآخر، فغالبا ما ترجع إلى عدة أسباب مجتمعة وعوامل متشابهة مع بعضها البعض، كما أن إحدى أسباب نشوء الأزمات الحقيقية هو عدم القدرة على التخطيط، والتنبؤ وعدم توفر المعرفة المسبقة والمعلومات بالإضافة إلى ضعف القيادة وعدم توافر مخططات سابقة للتعامل مع تلك الأزمات.

خصائص الأزمة:

رغم اختلاف الباحثين في تعريفهم لمفهوم الأزمة، إلا أن غالبيتهم يتفق على ان الأزمة، هي موقف يتسم بالخصائص الآتية (مهنا، 2004):

1- انها تتميز بدرجة عالية من الشك في القرارات المطروحة.

2- التهديد للمصالح وهي إجراءات تصدر من فرد أو مجموعة أفراد أو نظام معين سواء بالإشارة أو القول أو الفعل من اجل الاستجابة لمطالب يسعى طرف إلى تحقيقها من قبل طرف آخر.

3- ضيق الوقت فالحدث لا يتيح وقتاً للرد كما أنها تتطلب اهتماماً فورياً واتخاذ إجراءات سريعة.

كما ويؤكد دبروفسكي(Dubrovski, 2004) على أن سلوك وعمل المنظمة في حالة الأزمة يختلف عنه في الظروف العادية(بدون وجود أزمة).

وعلى الرغم من أن الأزمة هي موقف خطير يواجه الكيان الإداري للمنظمة، ويهدد بتدميره وفنائه، فإن أحداثها تتصاعد وتتلاحق، ونتائجها تتراكم وتتداعى تحت ضغط موقف الأزمة. ورغم المقاومة التي يبديها الكيان الإداري نحو الأزمة، وخاصة في مراحل تداعياتها، إلا أنه كثيرا ما يخلط البعض، عن عمد أو غير عمد، بين الأزمة وبين غيرها من الظواهر ذات التأثيرات المشابهة، والتي كان الباحث قد نوه إليها سابقا،

ومن أهمها: الصراع، والخلاف، والمشكلة، والكارثة، والحادث ... وغيرهـا، إلا أن الغالبية منهم يتفقون على أن للازمة سمات ومظاهر وخصائص يتعين توافرهـا فـي الموقف الازموي، حتى نستطيع أن نطلق عليها أزمة، وبهذا المنطق فان للأزمة، كما يراها (الهدمي، 2005) خصائص أساسية يمكن إيجازها بالأتي: المفاجأة العنيفة عند انفجارها واستقطابها لكل الاهتمام من جانب جميع الأفراد والمؤسسات المتصلة بهـا، والتعقيد والتشابك والتناقض والتداخل وانعدام التوازن في عناصر الأزمة وعواملهـا وأسباب وقوى المصالح المتعلقة بها، سواء كانت مؤيدة أو معارضة لها، وكذلك اتساع جبهة المواجهة، ووجود نوع من الضبابية يمنع الرؤية بشكل واضح، وهو ما يتمثل في نقص المعلومات المتوفرة لدى متخذ القرار، وبالتالي عدم قدرتـه علـى تحديـد أي الاتجاهات يجب أن يسلك، وبروز موقف متشابك عالي السخونة تتـضارب بموجبـه العوامل المتعارضة أشد ما يكون التضارب، وتزداد درجة التضارب عندما تنصرف رؤية متخذ القرار إلى ما قد يحدث مستقبلا معها ومنها.

ويضيف ريجلي (Wrigly, 2008) أن الأزمة تنطلق من التكامليـة فـي البعـد الزمني، فخطر الأزمة لا يتعلق بالماضي أو الحاضر، وإنما يمتد إلى المستقبل، ولهـذا يمكن اعتبار المسار التاريخي للأزمة ممتد، وأن النتائج الناجمة عنها هي نتائج تفاعل ما بين الأزمة ذاتها، وما بين مدير الأزمة وما يتخذه من قرار.

وتشكل الأزمة تهديدا أساسيا لمصالح الكيان الإداري أو الهيكلي أو المؤسـساتي واستمراره في أدائه الوظيفي إضافة إلى أن الأزمة تُمثل مجموعـة مـن الأحـداث المتشابكة والمترابطة والمؤيدة والمعارضة لبعضها البعض والتي ينتج عن ترابطهـا ظروف جديدة، أو مستجدة تسود فيها ظروف عدم التأكد ونقص المعلومات، فمـديرو الأزمة يعملون في أجواء من الريبة والشك والغموض وعدم الوضوح (سبتي، 2002).

ومن خلال ما سبق، يتضح حجم التحديات التي تواجهها إدارة الأزمـة، وهـي تحديات تحتاج من متخذ القرار توفر عنصري القدرة والرغبة لديـه لإدارة الأزمـة بفاعلية ونجاح، بالإضافة إلى تمتعه بالفطنة والواقعية والذكاء، كمـا وتحتـاج إدارة الأزمة إلى قدر مقبول من الموضوعية والشفافية التي يجب أن يتسم بها متخذ القـرار، وكذلك إلى التفاعل الايجابي مع الأحداث التي ترافق الأزمة للتخفيـف مـن آثارهـا

السلبية. ونظرا لأن التعامل مع الأزمة غالبا ما يسوده القلق والخوف والتوتر، فإن الأمر يتطلب من متخذ القرار التعامل مع الأحداث والوقائع التي تفرزها المراحل التي تمر بها الأزمة بثقة وبعد نظر، وأن يضع نصب عينيه أن الهدف النهائي من إدارة الأزمة ليس فقط هو معالجة الأزمة، وإنما العمل على جني مكاسبها واستثمارها في فرض واقع جديد من أجل الوصول إلى ما لا يمكن الوصول إليه، أو حتى الحلم بتحقيقه، قبل حدوث الأزمة.

الآثار السلبية والايجابية للازمات:

أن الآثار السلبية تؤدي الأزمة إلى حالة من التوتر خلال فترة قصيرة مما يؤدي إلى حدوث ردود فعل غير متناسقة واتخاذ قرارات لا تتسم بالرشد أو الموضوعية، وتخلق الأزمات مسئوليات لا نهاية لها للمنظمات، لذا فإن تقدير تكلفة الأضرار الناجمة عنها من المستحيل حسابها بدقة، وتؤدي الأزمات إلى القلق، والفزع مما ينشأ عنه الإرهاق النفسي، والبدني للعاملين، وتقود الأزمة إلى الخوف والرعب والضغط بين العاملين مما يؤثر في عواطفهم وعلى قدراتهم في اتخاذ القرارات والتي تؤدي إلى تصرفات غير عقلانية خالية من التحكم (عليوه، 2001).

ويشير (العبادلة، 2002) أن الآثار السلبية تؤدي تهدد الأزمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة التي بنيت عليها في الظروف العادية أو فقدانها لمهامها بحجم الأزمة وبالتالي تؤدي إلى زعزعة رسالة المنظمة. ويركز (Coombs, 2004) على توقع الخسارة من قبل المنظمة والمساهمين، في حين يركز (Cynthia, 2005) على إن الأزمة قد تمتد إلى جوانب غير متوقعة وامتداد التأثير السلبي لأطراف جدد. تؤدي الأزمة إلى رفع نسبة أعمال التأمين لهذه المنظمات مثل شركات الطيران (Floltau, 2005)

والآثار الايجابية للأزمات عادة ما تشكل نقاط تحول في حياة المنظمة حيث أنها تعمل كفرصة لصقل القدرات، كما أنها تعمل على زيادة قدرة المنظمة وفعاليتها في التعامل مع القضايا المهمة، وتعطي الأزمة فرصة للمسؤولين الأذكياء في استغلال هذه الأزمات لصالح تجديد المنظمة وتظهر الأكفياء الذين يستطيعون التعامل في ظروف صعبة (العمار، 2005)

ويشير (العبادلة، 2002) أن الآثار الايجابية للأزمات تساعد الأزمة في بعض الأحيان أصحاب القرار في إحداث تغيير في الاستراتيجيات القديمة إلى اتجاهـات جديدة كيفما تقتضي الحاجة في المستقبل، وتؤدي الأزمة إلى اكتشاف بعض مزايـا العمل الجماعي وعيوب العمل الفردي غير المنسق أثناء مواجهة الأزمات.

إن تحقيق هذه الآثار الايجابية يتم من خلال التخطـيط المـسبق والاسـتعداد لمواجهة الأزمات، وتوفر عنصر الشفافية، مما يجعل الكيان الإداري أكثـر ذكـاء، وأصلب عوداً في مجال عملها لمواجهة الأزمات وجني الآثار الايجابية.

دورة حياة الأزمة:

تمر الأزمة باعتبارها ظاهرة اجتماعية بدورة حياة ، مثلها مثل أي كائن حي وهذه الدورة تمثل أهمية قصوى في متابعتها والإحاطة بها من جانب متخذ القرار الإداري، وكلما كان متخذ القرار سريع التنبه في الإحاطة ببداية ظهور الأزمة، أو بتكوين عواملها كلما كان أقدر على علاجها والتعامل معها، لذلك فان الأزمة تمر بخمسة مراحل خلال دورة حياتها على النحو التالي:

1. مرحلة الميلاد:

ويطلق عليها مرحلة التحذير أو الإنذار المبكر للازمة، ومن العوامل الأساسية في التعامل مع الأزمة في مرحلة الميلاد هو قوة إدراك متخذ القرار وخبرته في تتبع الأزمة ومحاولة القضاء عليها في هذه المرحلة وإيقاف نموها مؤقتًا دون أن تصل حدتها لمرحلة الصدام (عباس، 2004).

وفي هذه المرحلة تظهر الأزمة لأول مرة، حيث تبدو في الوهلة الأولى على شكل إحساس مبهم، ووجود شيء ما ينذر بالخطر، لكن هذا الخطر يكون غير محدد المعالم أو الاتجاه أو الحجم الذي سيصل إليه، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات حول أسبابها أو المجالات التي ستخضع لها. ومن هنا يكون إدراك متخذ القرار ذا أهمية بالغة في التعامل مع الأزمة في هذه المرحلة بالذات، حيث يكون محور هذا التعامل هو كيفية تنفيس الأزمة وتفريغها، وإفقادها مرتكزات نموها قبل تجميدها أو القضاء عليها وهي في مهدها، دون أن تحقق أي خسارة، ودون أن تصل في حدتها إلى مرحلة الصدام. وهذا الأمر يعتمد على قدرة وحنكة وخبرة متخذ القرار، والذي يعتبر عامل أساسي في

التعامل مع الأزمة وحسن إدارتها بما يحقق أهداف الكيان في البقاء والتطور (الخضيري، 2001).

2. مرحلة النمو والاتساع:

عندما لا ينتبه متخذ القرار إلى خطورة الأزمة في المرحلة السابقة (مرحلة الميلاد)، فإن الأزمة تنمو وتدخل في مرحلة النمو والاتساع، بحيث تظهر بوضوح وبشكل لا يسمح بإنكارها، ثم تتوسع لتشمل أطرافا جديدة، سواء كان ذلك لان خطرها امتد إليهم، أو لخوفهم من نتائجها أو من أن خطرها سوف يصل إليهم. ومن منطلق حرصهم على مصالحهم يقومون بتنبيه متخذ القرار بوجود الأزمة، ويطالبونه بالتدخل السريع والحاسم قبل أن يستفحل أمرها، ويتعاظم خطرها وانتشارها، وتصل إلى قمة نضجها وعنفها. وهنا يتعين على متخذ القرار التدخل من اجل إفقاد الأزمة روافدها المحفزة لها، وذلك من خلال حصر العناصر الخارجية المدعمة للأزمة وعزلها تماما، سواء باستقطابها، أو بخلق تعارض مصالح بينها وبين استفحال الأزمة، وتجميد نمو الأزمة بإيقافها عند المستوى الذي وصلت إليه، مع التأكيد بعدم السماح بتطورها وذلك عن طريق استقطاب عوامل النمو الذاتي التي حركت الأزمة، وتحجيم عناصر الفساد التي قامت بها (عباس، 2004).

وتنمو الأزمة في حالة حدوث سوء فهم أو تقدير لدى متخذ القرار في مرحلة الميلاد وتدخل في مرحلة النمو والاتساع حيث يغذيها في هذه المرحلة نوعان من المغذيات (Emin, et,al, 2006) هما :

1. مغذيات ومحفزات ذاتية مستمدة من ذات الأزمة تكونت معها في مرحلة الميلاد
2. مغذيات ومحفزات خارجية استقطبتها الأزمة وتفاعلات معها أضافت إليها قوة دفع جديدة، وقدرة على النمو والاتساع. وفي تلك المرحلة يتزايد الإحساس بالأزمة ولا يستطيع متخذ القرار أن ينكر وجودها أو يتجاهلها نظراً لوجود ضغوط مباشرة قد تسببها الأزمة.

3. مرحلة النضج:

على الرغم من ندرة وصول الأزمة إلى هذه المرحلة، ولكنها تحدث عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الضعف، أو الجهل والتكبر والتخلف، أو عندما يكون

متخذ القرار محاطا بحاشية من المنافقين والفاسدين، الذي يكيلون له آيات من المديح والتبجيل ويصورون له أخطاءه وكأنها حسنات، ومن ثم تزداد القوى المتفاعلة فيه، وتُغذى الأزمة النامية بقوى تدميرية لم يكن في إمكان الأزمة الحصول عليها، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة ولا مفر من الصدام العنيف معها، بحيث تطيح بمتخذ القرار وبالمؤسسة التي تعمل فيها، إلا إذا تحول متخذ القرار إلى كبش فداء وهمي تتفتت الأزمة عنده، وتنتهي باستقطاب عناصر القوة فيها والسيطرة عليهم بشكل أو بآخر (Howitt, 2004).

وتحدث هذه المرحلة عندما يكون متخذ القرار على درجة كبيرة من الجهل والاستبداد برأيه وانغلاقه على ذاته، أو ربما تكون نتيجة لسوء تخطيط أو ما تتسم به خطط المواجهة من قصور أو إخفاق، وتصل الأزمة بذلك إلى أقصى قوتها وعنفها، وتصبح السيطرة عليها مستحيلة، ولا مفر من الصدام العنيف معها وقد تطيح بمتخذ القرار أو بالمؤسسة أو المشروع الذي يعمل فيه (Brenda, et.al, 2003).

4. مرحلة الانحسار والتقلص:

وتصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد الأزمة جزءا مهما من القوة الدافعة لها، والمتمثل بالصدام العنيف بين عناصر القوى المتصارعة، مما يؤدي بها إلى الانحسار رويداً رويداً ثم التقلص، بل والارتداد إلى الخلف أحيانا، مع ملاحظة أن بعض الأزمات تتجدد لها قوة دفع جديدة، وخاصة عندما يفشل الصدام في تحقيق أهدافه، أو عندما لا يستجيب متخذ القرار للضغط الذي ولدته الأزمة، والمتمثل إما بإجراء التغييرات المطلوبة للأزمة وفق ما أفرزته المستجدات على أرض الواقع، أو بالعمل على استقطاب عناصر الأزمة المحركة لها والموجهة لتدفقها، وهنا تصبح الأزمة عرضة لهذه الأمواج المتلاطمة المتلاحقة، تارة تكون بالغة العنف والشدة، وتارة أخرى تكون هادئة وخفيفة، لكنها في جميع الأحوال تشكل معالم عدم الاستقرار، الأمر الذي يؤدي إلى تدمير الكيان لعدم قدرته على النمو المتوازن، أو عدم إيجاد التوازن المطلوب بين القوى المتصارعة في الكيان أو النظام (الهدمي، 2005).

5. مرحلة الاختفاء:

وغالبا ما تصل الأزمة إلى هذه المرحلة عندما تفقد بشكل شبه تام جميع مظاهر قوة الدفع المولدة لها، أو لعناصرها وجزئيتها التي تنتمي إليها، وينتهي الاهتمام بها والحديث عنها، باعتبارها حدثا تاريخيا كان قد انحسر أمره وانتهى. لكن هذا الانحسار يجب أن يكون ناقوس خطر، ودافعا للكيان الذي حدثت فيه الأزمة لإعادة البناء وليس التكيف، لأن التكيف يصبح أمرا مرفوضا وغير مقبول، لأنه سيبقي على آثار ونتائج الأزمة بعد انحسارها، أما إعادة البناء فيتصل أساسا بعلاج هذه الآثار والنتائج، وعندما تشبه هذه المرحلة مرحلة المريض الذي تم علاجه من مرض خطير، وأجريت له عملية جراحية تكللت بالنجاح، وهو الآن يخضع لمرحلة نقاهة لفترة ما، حتى تعود له صحته وعافيته، ويمارس حياته الطبيعية وفق ظروف جديدة أملتها عليه التغيرات الجسيمة التي حدثت له بعد إجراء العملية له (الخضيري، 2001).

فمن هنا ترى الدراسة، أن دراسة واقع ومحاور ومراحل دورة حياة الأزمات أمر بالغ الأهمية، ليس فقط لنمو المعرفة عن طبيعة الأزمة وأسباب حدوثها، لفهم طبيعة البدايات، والنهايات وعمليات الارتقاء والتصاعد الحادث فيها، وكذلك عوامل الانحسار والتقلص التي تعتري مظاهر قوى الدفع المولدة لها.

ففي كل مرحلة من المراحل التي تم ذكرها، يتعين على متخذ القرار الإلمام بأدوات التعامل مع الأزمة، والعمل على تحليلها بدقة متناهية حتى لا يخطىء في التشخيص، وبالتالي يكون الخطأ في العلاج مدمرا، وقد يصل إلى حد تدمير الكيان الإداري والهيكلي أو المؤسساتي الذي حدثت فيه الأزمة؛ إذ أنه بدلا من أن يشتت العاصفة، فانه يجعلها تزداد عنفا إلى حد الإعصار المدمر الذي يجتاح في طريقه كل شيء.

ولكي يضمن متخذ القرار دقة التشخيص اللازمة، فأنه يتعين عليه الاستعانة بمساعدين مخلصين، ويتمتعون بالخبرة والموضوعية والشفافية، وبعد النظر في التعامل مع الأزمة، وحتى تصل آراؤهم ومقترحاتهم إلى متخذ القرار في التعامل مع الأزمة بذكاء ومهنية، وبعيدة كل البعد عن أسباب التكلف والترقيع، بل والعجز ان صح التعبير (عباس، 2004).

6. مرحلة التعلم:

المرحلة الأخيرة هي التعلم المستمر وإعادة التقييم لتحسين ما تم إنجازه في الماضي، حيث أن التعلم يعد أمرا حيوياً، والتعلم لا يعني تبادل الاتهامات، أو إلقاء اللوم على الغير وتحميله المسؤولية، أو البحث عن كبش فداء، أو إدعاء بطولات كاذبة (عباس، 2004).

وقد قام بعض الباحثين بتحديد مراحل إدارة الأزمة بشكل مختلف عما سبق. فقد قسمها (السعيد، 2006) إلى ثلاث مراحل:

1. **مرحلة ما قبل الأزمة**: وهي المرحلة التي تنذر بوقوع الأزمة، وهي غالباً ما تكون مرحلة تتبلور فيها مشكلة ما، وتتفاقم حتى تنتج الأزمة عنها.
2. **مرحلة التعامل مع الأزمة**: وهذه المرحلة هي المحور الرئيس لمفهوم إدارة الأزمة حيث يتولى فريق الأزمة استخدام الصلاحيات المخولة له، ويطبق الخطط الموضوعة.
3. **مرحلة ما بعد الأزمة:** وهي المرحلة التي يتم فيها احتواء الآثار الناتجة عند حدوث الأزمة، وعلاج تلك الآثار يعتبر جزءاً هاماً من عملية إدارة الأزمة.

مفهوم إدارة الأزمات:

يعد علم إدارة الأزمات، من العلوم الإدارية الحديثة التي يتعين على متخذي القرار الإحاطة بفنونه وكيفية ودواعي استخدامها للارتقاء بالإنتاج ورفع الإنتاجية

عرف (حمدونة، 2006: 27) إدارة الأزمات على أنها: قدر من التحكم في مصير المنظمة، وهذا يعني استخدام التخيل لعرض أسوأ ما يمكن حدوثه، ثم تقييم القرارات البديلة قبل الحدوث.

كما عرف تشيس (Chase, 2006) إدارة الأزمات بأنها : الخطوات التي تتخذ لتقليل مخاطر حدوث الأزمة.

في حين عرف (أبو قحف، 2002: 26) إدارة الأزمة بأنها : مجموعة الاستعدادات والجهـود الإدارية، التي تبذل لمواجهـة أو الحد من الآثار السلبية المترتبة على الأزمة.

أما ليتل (Little, 2005) فقد عرف إدارة الأزمات بأنها:" فن القضاء على جانب كبير من المخاطرة وعدم التأكد بما يسمح بتحقيق تحكم أكبر في المصير والمقدرة".

بينما عرف ماثيو (Mathieu, 2006) إدارة الأزمة على أنها: إدارة السمعة، وهي عبارة عن جهود متواصلة تحظى بتعديلات مستمرة تواكب الأحداث والمستجدات التي تستهدف في النهاية صياغة وتعزيز الصورة الذهنية للمنظمة.

أما (عثمان، 2004) فيرى أن إدارة الأزمات هي كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها .

وعرفها (أحمد، 2002) على أنها :العملية الإدارية المستمرة التي تهتم بالتنبؤ بالأزمات المحتملة عن طريق الاستشعار، ورصد المتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية المولدة للأزمات، وتعبئة الموارد والإمكانيات المتاحة لمنع أو الإعداد للتعامل مع الأزمات بأكبر قدر ممكن من الكفاءة، والفاعلية، وبما يحقق أقل قدر ممكن من الأضرار للمنظمة وللبيئة وللعاملين.

وتعرفها الدراسة على أنها: نظام يهتم بالتنبؤ ودارسة حالات التغيير المفاجئة والطارئة على السلوك المعتاد التي تحدث في المنظمات، وتحديد أسباب ومراحل ذلك التغيير، وتكثيف الجهود من أجل تحديد الطرق الممكنة لمواجهة ذلك التغيير من خلال استغلال جميع موارد المنظمة المتاحة، لتقليل الخسائر والوصول إلى حالة التوازن والاستقرار من جديد.

إدارة الأزمات والإدارة بالأزمات:

يخلط بعض متخذي القرار الإداري عن عمد أو عن عدم معرفة بين مفهوم إدارة الأزمات (Crisis Management) وبين أساليب الإدارة بالأزمات (Management By Crisis) بل يحاول بعضهم أن يتخذ من الإدارة طريقًا لتكريس الأزمة، مدمرا الكيان الإداري الذي يشرف عليه، بل قد وصل الأمر إلى تسخير قراراته الإدارية للإبقاء على مناخ صنع الأزمات والمساهمة في ازدياد الضغط المولد للأزمات واستخدام الأزمات المفتعلة كستار لإخفاء الفشل الإداري (عثمان، 2004)

إن إدارة الأزمات تتمثل في كيفية التغلب على الأزمات بالأدوات العلمية الإدارية المختلفة وتجنب سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها. أما الإدارة بالأزمات فتعني نشاطًا تقوم به الإدارة كرد فعل لما تواجهه من تهديدات وضغوط متولدة عن الأزمة، وأنه لا توجد خطة واضحة المعالم تستطيع مواجهة المشكلات أو منعها قبل وقوعها، ولكن تترك الأمور والأحداث تتداعى حتى تقع الأزمة، عندئذ فقط تتحرك الإدارة وتقوم بجهود غالبا ما تكون كثيفة وشاقة حتى تنقضي الأزمة، فتعود الإدارة إلى السكون وعدم الحركة مرة أخرى (أحمد، 2002).

وتقوم الإدارة بالأزمات على افتعال الأزمات، وإيجادها كوسيلة للتغطية والتمويه على المشاكل القائمة لدى الفرد أو المنظمة، لذلك يطلق عليها البعض علم "صناعة الأزمة" للتحكم والسيطرة على الآخرين، حيث إن لكل أزمة مصنوعة هدف يتعين الوصول إليه، وبدون تحقيق هذا الهدف لن يتلاشى الضغط الازموي، أو يخف تأثير إفرازات الأزمة (ابو قحف، 2002)

إن الهدف من استخدام أسلوب الإدارة بالأزمات يتمثل في الآتي (الهدمي، 2005):

1. وسيلة للتمويه والإخفاء للمشاكل الرئيسة الموجودة بالفعل، حيث إن الأزمة وتأثيرها تجعل الأفراد ينهمكون في التفكير فيها والتعامل معها.
2. تصريف المنتجات أو السلع أو بعض الأشياء عن طريق افتعال اختناقات وهمية تزيد من إقبال الناس عليها وتخزينها.
3. السعي إلى الهيمنة على بعض المواقع أو المناطق تحت دعوى الحماية أو الخوف من اعتداء الآخرين.
4. السعي إلى تحويل الأشخاص أو الجماعات أو الكيانات إلى موقف دفاعي بدلاً من المواقف الهجومية التي كانت تعتمد عليها من قبل.
5. الخروج من أزمات مزمنة.

لذا فإن الإدارة بالأزمات تقوم على افتعال الأزمات وتغذيتها وتصعيدها واستقطاب عوامل مؤيدة لها وإجبار الكيان المستهدف على الخضوع لتأثيرها، لذلك

فهي ليست عملية إستراتيجية، ولكنها عملية وقتية هامشية تنتهي بسرعة (هلال، 2007: 154).

المتطلبات الإدارية للتعامل مع الأزمة:

يتطلب التعامل مع المواقف التي تفرزها الأزمة، أو التي تشير إلى إمكانية حدوث أزمة، استخدام عدة أساليب إدارية متقدمة تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وحرية التصرف وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات:

أولاً: إخضاع التعامل مع الأزمات للمنهجية العلمية

بعبارة أخرى لا يمكن التعامل مع الأزمات في إطار من العشوائية والارتجالية بل يجب أن تخضع للمنهج الإداري السليم لتأكيد عوامل النجاح من خلال القيام بالخطوات التالية (البزاز، 2001):

1. **التخطيط:** ويعني التحديد المسبق لما يجب عمله، والكيفية التي يتم بها هذا العمل، والوقت المحدد لها، ثم التصور الدقيق للواقع وللمستقبل، إضافة إلى توقع الأحداث التي من الممكن أن تترافق مع ذلك الواقع والإعداد للطوارئ.
2. **التنظيم:** توفر نوع من التناسق والتنسيق والتوافق والتكامل بين الجهود المختلفة (الجهد الجماعي) كما يجب تحديد المساعدين والمسؤولية والمسؤولين وسبل الاتصال وأماكن المواجهة والتعرض والتنفيذ.
3. **التوجيه:** حيث تعتمد إدارة الأزمات على فن المواجهة الجريئة والسريعة والصحيحة لأحداث الأزمة، وهي عملية تحتاج إلى معرفة إمكانيات الأفراد القائمين عليها والظروف المحيطة بالمواجهة، وإحاطة الأفراد بالمعلومات الضرورية والتوجيهات التي تضمن لهم فاعليتهم.
4. **المتابعة :** إن نتائج الأزمة ليست نهائية، بل هي مرحلية، وعليه تكون معالجتها هي الأخرى مرحلية، إضافة إلى أن بعض الأسباب التي تقود إلى افتعال أزمات ستبقى كامنة، فمعظم الأزمات تأتي من أسباب غير مهمة أو صغيرة لا يحسب حسابها بدقة.

ثانياً: الوفرة والحضور الدائم: وهي مقدار الاستعداد وتوفير الطاقات والوسائل المناسبة للتدخل في الأوقات الضرورية لمقاومة أي عجز أو قصور يمكن أن يواجه مدير الأزمة أثناء عملية إدارة الأزمة ومعالجتها (الشعلان، 2002).

ثالثاً: تفويض السلطة: إن التفويض هو القلب النابض في عملية الدورة الدموية لإدارة الأزمات، وأكثر من ذلك فإن العمل الإداري يبقى مرتبطًا بحدود الإمكانات المتاحة لمدير الأزمة، وان تفويض السلطة يتم أيضا في إطار المستويات الإدارية ذاتها، ويكون مرتبطًا أيضا بتحديد المهمات المطلوبة بالنسبة لها، لذلك فان التفويض يشكل عنصرا جوهريا في إدارة الأزمات، حيث يتيح لفريق مواجهة الأزمة ولقائده حرية الحركة والتصرف وفقًا للموقف الازموي الذي يواجهه، خاصة وأن تفويض السلطة يعطى في شكل تفويض عام أو تصريح عام بالتصرف (عبد الوهاب، ومحمد، 2001).

رابعاً: فتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر:

تحتاج إدارة الأزمات إلى توفير كم مناسب من المعلومات والى متابعة فورية للازمة وسلوكيات أطرافها، وذلك يحتاج إلى استخدام سياسة الباب المفتوح الذي يسهل عملية زيادة المعلومات وتوفيرها بالقدر المناسب، ومن ثم يتم فتح قنوات اتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر (Sheldene, 2005).

خامساً: مرحلية العمل الإداري في مواجهة الأزمات:

وهذا يتطلب توفير خطط معينة يجب إتباعها، فعلى سبيل المثال اختراق جدار الأزمة، ثم التمركز وإقامة قاعدة التعامل، الذي يعني بناء رأس جسر داخل كيان الأزمة والانتشار السريع لتدمير عوامل الأزمة وإخراجها عن مواقع السيطرة ومحاولة الإمساك بزمام المبادرة. وهذا يعني التحرك باتجاه الحدث وليس الخنوع والانصياع له، والتحكم بعوامل الكم والكيف والوقت والكلفة والسيطرة عليها، وتحويل قوى الفعل الإداري الصانعة للازمة إلى اتجاهات أخرى، كتصدير الأزمة أو ركوبها، أو تحويلها إلى حالة إيجابية (الخضيري، 2003).

سادساً: إنشاء فرق مهمات خاصة:

وهذه تفيد أكثر في الجوانب الأمنية، حيث أنـه ونظـراً لتبـاين الأزمـات واختلاف طبيعتها فإن من الضرورة إنشاء فرق المهمات الخاصة وذلـك للتـدخل

السريع عند الحاجة إليها، على أن تخضع هذه الفرق لتدريب خاص وعـالٍ حـسب نوع وحجم المهمة، كما يجب الاستفادة من الدول الأخرى وذات الـسبق فـي هـذا المجال (آرثر، 2007).

ويؤكد لدونم (Ludwing, 2005) أن النجاح في عملية إدارة الأزمات يتطلب توفر مجموعة من العوامل، ومن أهمها:

1-إيجاد نظام إداري متخصص ومتطور يمكن المنظمة من التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في إدارة المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل نحو تحقيق هذه الأهداف، أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغييرات التي تحيط بالأزمات.

2-التأكيد على ضرورة وجود نظام فعال للإنذار المبكر في المنظمات، من أجل الوقاية من الأزمات قبل وقوعها والاستعداد للتعامل مع الأزمات التي لا يمكن تجنبها في حال وقوعها.

3-ضرورة إيجاد فريق مدرب لإدارة الأزمات في حال وقوعها واستغلال الأزمة بمراحلها المختلفة وتحويلها ايجابيا لصالح المنظمة.

4-العمل على جعل عملية التخطيط للأزمات جزءاً هاماً وأساساً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وعنصر رئيسا من الخطة العامة للمنظمة.

5-ضرورة العمل على إيجاد جهة مركزية تتولى مهمة تنسيق نظام المعلومات الخاص بالمنظمة، وذلك منعا للتشتت والازدواجية في القرارات ونقل المعلومات، وخاصة في الظروف التي تؤشر على وجود أزمة.

وفي ضوء ما سبق، ترى الدراسة أن النجاح في إدارة الأزمة يتوقف على مدى القدرة على الرؤية الشاملة والمتكاملة للموقف الازموي بعناصره وأجزائه، حيث تختلط كافة الأوراق، وتحت ضغط توالي أحداث الأزمة بشكل متسارع يبدو الموقف شديد التعقيد، حيث تكاد تمتزج الأحداث وتندمج كل منها في الأخرى، وتضيع معالم كل منها تحت اختلال توازنات القوى، وصراعات المصالح وضغوط الأزمة على الكيان الإداري ومتخذي القرار فيه.

معوقات نجاح إدارة الأزمات:

تواجه إدارة الأزمات الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تحول دون تحقيق أهدافها وفي هذا الصدد أشارت دراسة سنثيا (Cynthia, 2005) والمشار له في دراسة (الزعبي، وآخرون، 2008) أن أهم المعوقات التي تواجه إدارة الأزمات تتمثل في إنكار وجود أزمة، وكذلك النقص أو الحاجة لتصور احتمال حدوث أزمة، ومن المعوقات الأكثر شيوعاً في إدارة الأزمات والتي يجب على المنظمات أن تعمل على تذليلها من اجل تحقيق ما تسعى إليه. وهذه المعوقات تتجلى بما يلي:

أ. المعوقات الإنسانية: (Human Nature Obstacles)

وهي المعوقات التي تتعلق بالطبيعة الإنسانية للأفراد العاملين بسبب ما يحملونه من قيم واتجاهات، وما يعتنقونه من معتقدات، وما يتصفون به من سمات وقدرات ضمن بيئة العمل التي يعملون بها، والتي يمكن تمثيلها بالآتي (عباس، 2004):

1. عدم مراعاة البعد النفسي والاجتماعي للعاملين.
2. القصور في فهم مكامن الخطر المتعلق بالأزمة واتجاهاتها وأهدافها.
3. عدم مراعاة الفروق الفردية والثقافية بين العاملين.
4. عدم التحقق من دقة ومصداقية البيانات والمعلومات من قبل العاملين.
5. عدم القيام بتنمية قدرات واستعدادات العاملين على تحمل الضغوطات.
6. قصور فهم العاملين لأدوارهم أثناء حدوث الأزمة وبعدها.
7. ضعف اهتمام العاملين بالجهود التي يبذلها متخذو القرار نحو إدارة الأزمات
8. افتقار فريق العمل بالأزمات إلى المؤهلات العلمية المناسبة.

ب. المعوقات التنظيمية: (Organization Obstacles):

وهي المعوقات التي تتعلق بالنواحي التنظيمية التي تخص واقع وسياسات التنظيم ومنها (عباس، 2004):

1. عدم وجود اهتمام من قبل الإدارة العليا بإدارة الأزمات.
2. ضعف التآلف والتنسيق بين الإدارة العليا والدوائر والأقسام.
3. تحجيم دور القيادات الإدارية أثناء حدوث الأزمات.
4. نزوع المنظمات الى المركزية في اتخاذ القرارات أثناء حدوث الأزمة.

5. ضعف وجود تحديد واضح للمهام والمسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الأزمة ضعف سياسات التأهيل والتدريب المقدمة في مجال إدارة الأزمات.

ويرى (الزواهرة، 2000) أن ضعف سياسات التأهيل في إدارة الأزمات يعود إلى مجموعة من الأسباب ومن أهمها: إتباع بعض المنظمات لسياسة السرية والانغلاق عن العالم الخارجي لأسباب وذرائع أصبحت غير مقبولة وغير مرغوبة في العصر الحالي، عصر الانفتاح على العالم، وعصر التعاون والتنسيق بين المنظمات المختلفة، وعصر التقدم والرقي وثورة المعلومات والاتصالات.

جـ. المعوقات المتعلقة بالمعلومات والاتصالات(Communication & Information Obstacles):

وهي تلك المعوقات الخاصة بتوفير المعلومات وسرعة نقلها وإيصالها بين المستويات الإدارية المختلفة في الكيان الإداري للمنظمة .وقد أظهرت دراسة (Reynolds, 2005) دور الاتصال في الأزمة من خلال إتباع نظام اتصال مرن وفاعل في جميع مراحل الأزمة، ويتم ذلك من خلال تحديد نوعية الاتصال المستخدم، وتحديد حالات الغموض بقنوات الاتصال المستخدمة، واستخدام الاتصال الملائم مما يساعد الإدارة في تجاوز الأحداث المعقدة التي قد تظهر في مراحل الأزمة المختلفة.

كما ويؤكد موسزينسكي (Moszynski, 2005) علـى أهميـة المعلومـات والاتصال خلال فترة الأزمات؛ إذ ظهر ذلك من خلال أحداث تـسونامي حيـث أن استجابة السياسيين لتقديم المساعدات لم تتم إلا في حالة إن شاهدوا حجم ومـستوى المعاناة والتي تطلبت منهم الاستجابة لها ولهذا الأمر يتطلب تغطية ونقل المعلومات عن الآثار السلبية حتى تصل كافة المستويات السياسية منهـا والاجتماعيـة. كمـا وتتمثل معوقات المعلومات والاتصالات بما يلي: (عباس، 2004): عدم توفر نظام متطور لإمداد العملاء بالمعلومات، وعدم تدريب فريق إدارة الأزمات على مهارات الاتصال، وعدم القيام بتحديد موضوع وفكرة الرسـالة المطلـوب إيـصالها إلـى الجمهور الخارجي، وقيام المنظمة بعرض المعلومات بشكل مبالغ فيـه، وتجاهـل المنظمات للمعلومات الثانوية.

وعلى ضوء ما سبق، يتضح أن المعوقات تلعب دورا محوريا في تعطيل لأهداف التي تسعى إلى تحقيقها إدارة الأزمات، وبالتالي هناك ضرورة قصوى بمراعاة المبادئ والأساليب التي من شأنها القضاء على المعوقات، أو التخفيف من مخاطرها وتأثيرها في الموقف الازموي، حيث يمكن الاستفادة من التصنيفات السابقة للمعوقات بما تحملها من أبعاد إنسانية وتنظيمية، أو تتعلق بالمعلومات والاتصالات، والعمل على إزالة أسبابها أو تجاوزها، خدمة للمؤسسة أو التنظيم الذي تدل المؤشرات على أنه يتعرض للازمات.

العلاقة بين التفكير الاستراتيجي وإدارة الأزمات:

تبرز أهمية تبني التفكير الاستراتيجي في الفكر الإداري باعتبارهـا الأسـاس الذي يساعد المنظمات على مواصلة تقدمها وإزالـة الـصعوبات ووضـع الحلـول الجذرية لما يعترضها من مشاكل، وأهمية دوره في تطوير المنظمـة ونجاحهـا لأن التفكير الاستراتيجي ضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

كما وتبرز أهمية التفكير الاستراتيجي في استكشاف المتغيرات التـي تحـدد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة، ومعرفة مـصادر ومكونـات هـذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقـات التأثير فيما بينها من جهة، وبين المنظمة من جهة أخرى (سالم، 2008).

والتفكير الاستراتيجي يساعد مخططي الأزمات على وضع الخطط اللازمة لمواجهة الحالات الطارئة، والتنبؤ بالأزمات والظروف المحيطة بها، والإعداد الجيد لمواجهتها، ومراعاة ردود الأفعال المحتملة لجميع أطراف الأزمة، وتأثيرها على مستوى النجاح في إدارة الأزمة وتجنب آثارها (Brenda, et.al, 2003).

ويعد التفكير الاستراتيجي لمرحلة ما قبل الأزمة عملية وقائية يمكن أن تجنـب المنظمة نشوب الأزمات المفاجئة أو على الأقل التقليل من تداعيات الأزمة إلى حـدها الأدنى، وبالتالي المحافظة على سمعة المنظمة من التهديد أو التشويه (مكاوي، 2005).

ويشير جرامي (Graeme, 2005) إلى أن التفكير الاستراتيجي منهج للتغيير الواسـع ويركز على تغيير العمليات الأساسية في المنظمة، وتسعى لجعل جميع العمليات أكثر كفاءة من خلال تجميع المهام، وتقصيرها، وإعادة تـصميمها بغـض النظـر عـن

الأساليب التقليدية. والتفكير الاستراتيجي فلسفة تفكير جديدة تتطلب تفكيـراً خلاقـاً، ويعتمد ذلك على فاعلية إدارة الأزمات، الذي يتمثل بالاستعداد والتجهيـز للازمـات المحتملة والتي تتطلب بناء سيناريو أو رؤية لهذه الأزمات (Cynthia, 2005). فـي حين يركز هويت (Howitt, 2004) على أهمية التنسيق من خلال توافـق وتكامـل الجهود المبذولة لإدارة الأزمة من اجل ضمان التدخل الكفء في الأزمات، ويتطرق لدوي (Ludwiy, 2005) إلى أهمية التفكير الاستراتيجي في التعامـل مـع الموقـف الازموي والذي يتطلب استخدام أساليب تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة وتوفير إمكانية التصرف المنظم، وتجنب العشوائية أو الارتجالية في التعامل مع الأزمات والتصرف بها،

ويحتاج التفكير الاستراتيجي إلى نظرة جديدة من الإدارة، وربما فلسفة جديدة. ومن أجل تحقيق النجاح في التفكير؛ فإن على الإدارة العليا أن تُغير طريقة تفكيرها، وتُطور مهارات جديدة (Hewitt, 1997). ويتوقف نجاح عملية التفكير الاسـتراتيجي على مدى التزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بـضرورة الحاجـة لتبنـى التفكيـر الاستراتيجي في المنظمة، من اجل تحسين الوضع التنافسي لها، وهذه القناعة يمكن أن تتجلى في صورة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج . حيث أظهرت العديد مـن الدراسات أهمية التزام وقناعة الإدارة العليا بالتفكير الاستراتيجي (Rebecca, 2003).

كما يشير مكنيكول (McNicol, 2005) إلى أهمية إعادة التفكير بصورة جادة وأساسية في عمليات المنظمة، وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية في معايير الأداء الهامة مثل : التكلفة، والجودة، والخدمة، وسرعة إنجاز العمل.

ويؤكد برنت (Brent, 2004) على أهمية التعرف على المصادر المحتملة للأزمة داخلياً وخارجياً فالأزمات الخارجية هي التي ليست للمنظمة سيطرة عليها، أما الداخلية فهي التي تتطلب قدراً من السيطرة من كافة المـستويات. فـي حـين يركـز مـاثيو (Mathieu, 2006) على ضرورة إنشاء نظام للإنذار المبكر يمكن الاستناد إليـه فـي إعطاء الإشارات التي تنذر بقرب وقوع الأزمة، وكثيراً ما يثير التحديد الواضح للأزمة الطريق أمام اختيار المؤشرات الضرورية في هذا الشأن، ويتطرق ولـريش، فوغـان (Ulrich& Vaughan, 2009) إلى نظم تتبع آثار الأزمة وإنشاء هذا النظام سواء على

الأنشطة المختلفة للمنظمة أو البيئية المحيطة بها، وعادة ما يكون هناك آثار أولية للأزمة تتبعها آثار ثانوية وغير مباشرة تتفاعل كلها مع بعضها البعض، وتعطي محصلة نهائية تعكس التكلفة الكلية للأزمة.

ويرى هيل (Hale, 2005) أن التعامل مع الأزمات هو فن ومهارة يحتاج إليها من يدير الأزمة، كحاجته تماما إلى مواصفات خاصة من الوعي والإدراك وبعد النظر عند التعامل مع الأزمة، ليس فقط بحاضر الأزمة ومواصفاتها وملامحها وما يحدث فيها، ولكن أيضا بما يحدث من وراء الستار، حيث لا تظهر ملامحه واضحة جلية .فمن هنا يمكن القول أن معرفة فنون المواجهة وطرق التعامل ومجالات وأهداف إدارة الأزمة، وتحديد مدى خطورتها وكيف ومتى سيتم القضاء عليها، تحتاج إلى قدرة وخبرة وبعد نظر، ودرجة راقية من الإلهام والإبداع حول كيفية التعامل مع الأزمات. ويركز هيل (Hale, 2005) على أهمية التفكير الاستراتيجي لإدارة الأزمة أسلوب علمي وعملي يجمع بين الأهداف والوسائل المستخدمة لتحقيقها، ويرسم معالم الطريق الذي يحدد جميع القرارات والسياسات وكيفية تنفيذها مع محاولة التحكم في الأحداث عن طريق إتباع سياسة مدروسة محددة الأهداف والنتائج. في حين يركز (Flottau, 2005) على أهمية دراسة كافة الخيارات البديلة وتشخيصها وإجراء توازن بينها على ضوء تقدير ظروف الأطراف المعينة من حيث الأهداف والأولويات والقدرات والتكاليف التي يستطيع كل طرف تحملها، لإيجاد نظام إداري مختص بمعالجة الأزمات من اجل تمكين المنظمة من تطوير أنظمة متخصصة وقادرة على التعرف على المشكلات وتحليلها، وإيجاد الحلول لها، بالتعاون والتنسيق مع الكفاءات المختصة في كافة أقسام المنظمة، بالإضافة إلى تقوية الالتزام بأهداف المنظمة من خلال العمل على تحقيق هذه الأهداف أو السرعة في الاستجابة للظروف والتغيرات التي تحيط بالأزمات.

وتعد متابعة الأزمات ركناً أساسياً في نجاح إدارة الأزمات، لأنها تساعد قائد فريق الأزمات في مساندة الفريق من حيث: إيضاح تنفيذ بعض جوانب الخطة في حالة غموضها، أو تبرير عمل معين، أو توضيح طريقة معينة، أو تشجيعهم لغرض القيام بعمل معين، والتأكد من كفاية الوسائل والأدوات المستخدمة في الخطة، وحسن

توظيفها، وإدخال التعديلات المناسبة على الخطة، والتأكد من تواجد الهيئات المساندة لفريق مواجهة الأزمة (الزواهرة، 2001).

وإضافة إلى ما سبق فإن التفكير الاستراتيجي يعمل على تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع الأزمات، وتدعيم المركز التنافسي سواء على المستوى المحلي أو الخارجي للمظمة، والقدرة على إحداث التغيير من خلال دعم الأداء وتحقيق المواءمة بين الأنشطة المختلفة للمنظمة (الفواز، 2008: 9).

وعليه فإن التفكير الاستراتيجي ضرورة من ضرورات التطوير الإداري لرفع مستويات الأداء، حيث أن التخفيف من الآثار السلبية المصاحبة للأزمة يتأثر بشكل أو بآخر وبدرجات متفاوتة بأبعاد التفكير الاستراتيجي المتمثلة بتحديد المشكلة وتحديد المهارات المطلوبة، وتحديد الحلول.

2. 2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيات والدراسات السابقة عدم وجود دراسات، تبحث بشكل مباشر في أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيث كان ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها، علما بأن الدراسات الميدانية في البيئة العربية كانت محدودة جداً:

أولاً: الدراسات العربية

أجرى(الحلو، 2010) بعنوان"الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين" وتهدف هذه إلى التعرف إلى مستويات الأزمات المدرسية لدى مديري المدارس الثانوية وشملت عينة الدراسة (132) مديراً ومديرةً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أن مستوى الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين كان متوسطاً، ووجود فروق دالة إحصائياً في مستوى الأزمات المدرسية تعزى لمتغير نوع المدرس ومتغير المؤهل التعليمي.

دراسة (وادي والأشقر، 2009) بعنوان: "واقع ممارسة التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة". هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وذلك من خلال التعرف على مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي لدى مديري تلك المنظمات، ومدى الممارسة والتطبيق لهذا المفهوم، مع التعرف على المعوقات التي قد تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي كما يراها المديرون، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية، حيث تم توزيع استبانة على (109) منظمات، وقد أظهرت النتائج أن66.7% من مديري المنظمات لديهم وضوح للمفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي، وأنهم يميلون لممارسة ذلك النوع من التخطيط بدرجة عالية، كما أظهرت الدراسة أن المديرين لا ينظرون للمعوقات المحددة التي تم عرضها عليهم في الاستبانة بشكل عام، كمعوقات تقف أمام عملية ممارسة التخطيط الاستراتيجي، بينما أشار بعضهم إلى وجود معوقات أخرى كتغيير طاقم العاملين بين فترة وأخرى، ونقص الإمكانيات المادية، وعدم تلقي المساندة الكافية من السلطة.

دراسة (عريقات، 2009) بعنوان: "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال". حيث هدفت الدراسة إلى بيان دور التمكين في إدارة الأزمات التي تتعرض لها المنظمة، كما هدفت إلى بيان الفرق ما بين المنظمة التي تطبق التمكين والمنظمة التي لا تؤمن بالتمكين في إدارة كل منها لأزماتها، وقد قام الباحث بتطبيق دراسته على كل من بنك الإسكان للتجارة والتمويل، والبنك التجاري الأردني، وشركة السنابل الدولية، حيث استهدف الباحث القطاع المالي باعتباره من أكثر القطاعات حساسية للأزمات الاقتصادية. وقد أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات التي تتبنى التمكين للعاملين لديها من خلال زرع الثقة في نفوسهم لديهم مستوى أفضل في التفكير الإبداعي الخلاق، كما أوضحت النتائج من جهة أخرى أن الموظفين الذين يتمتعون باستقلالية في اتخاذ القرارات مهيئون لتوقع المشاكل والأزمات والتصدي لها عبر ما يمتلكون من خبرات ومهارات، كما أكدت نتائج

الدراسة أن الموظفين الممكنين هم الأقدر على تجهيز خطة طوارئ قبـل وقـوع الأزمة من خلال نظام الإنذار المبكر.

أجرى (الفضالة، 2009) دراسة بعنـوان" التخطـيط الإسـتراتيجي بحـسب مدركات القيادات الإدارية بالقطاع الخاص ودلالته لسياسة توظيـف المـواطنين" وهدفت إلى التعرف على مفهوم التخطيط الاسـتراتيجي لـدى القيـادات الإداريـة بمؤسسات القطاع الخاص وعلاقته بقبول توظيف المـواطنين بتلـك المؤسـسات. أجريت الدراسة على عينة قوامها (122) مسئولاً يعملون في (61) جهـة خاصـة مدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية، وتوصـلت الدراسـة إلـى أن القيـادات الإدارية بالقطاع الخاص عبرت عن فهم متوسط للتخطيط الاستراتيجي، ولا يختلف فهم التخطيط الاستراتيجي باختلاف مسئولي الجهات من حيث الجنس أو الـسن، أو التعليم، أو المستوى الإداري، كما لا يختلف هذا الفهم باختلاف الجهات مـن حيـث بداية النشاط، أو مجمل عدد العاملين، أو وجود هيكل للتخطيط. وفيما يخص العمالة الوطنية في الجهات محل الدراسة، وكشفت الدراسة أيضاً عن أنه لا توجـد علاقـة بين فهم التخطيط الاستراتيجي من جهة ونسبة العمالة الوطنية الموجودة بالفعل فـي الجهات محل البحث من جهة ثانية، غير أن الفهم الصحيح للتخطـيط الاسـتراتيجي يفسر (46.8%) من التباين في مجمل الموقف من سياسة توظيف المواطنين بالقطاع الخاص.

وأجرى (الطيراوي، 2008) دراسة بعنوان" واقع ألازمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين" هدفت للتعرف إلى واقع الأزمات والبدائل المقترحة لإدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين. والتعرف إلى أثر متغيرات قطاع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة في العمل، والمحافظة على واقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين (الأمنية والمدنية) في فلسطين.ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها(473) شخصا من أفراد المؤسستين الأمنية والمدنية. وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لواقع الأزمات من وجهة نظر قادة المؤسستين المدنية و الأمنية في فلسطين كانت كبيرة جدا، وأن مجال الأزمات السياسية أحتل المرتبة الأولى، والمرتبة الثانية: مجال

الأزمات الاقتصادية والمرتبة الثالثة: مجال الأزمات الأمنية، والمرتبة الرابعة: مجال الأزمات الإدارية. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الأزمات تبعا لمتغيرات طبيعة العمل، والخبرة، والمحافظة، بينما لم تكن الفروق دالة إحصائيا تبعا لمتغير المؤهل العلمي.

وأجرى (الزعبي وآخرون، 2008) بعنوان" العلاقة بين المتغيـرات التنظيميـة والديموغرافية ومستويات الجاهزية واثر بعض المعوقات على شدة تأثير الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر العاملين". وتهدف للتعرف على مدى وعي العاملين في الشركات الاستخراجية الأردنية بالأساليب الوقائية والعلاجية لإدارة الأزمات والتعرف على اثر التخطيط المسبق، والشفافية، والتنسيق على إدارة الأزمات فيها والتعرف على المعوقات التي تحد من فاعليتهـا. ولتحقيـق أهـداف الدراسة تم استخدام استبانة مطورة لغايات جمع البيانات، حيث تم توزيعهـا علـى أفراد عينة الدراسة البالغ تعدادها(786) فردا. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعـة من النتائج من أهمها:

1- إن الميل للاستعداد الوقائي في الشركات قيد الدراسة كان أكثر من الاستعداد العلاجي في إدارة الأزمات.
2- وجود علاقة قوية عند مستوى دلاله ($\alpha \leq 0.05$) بين المتغيـرات التنظيميـة ومدى الجاهزية لإدارة الأزمات.
3- وجود علاقة هامة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بـين المعوقات (التنظيمية والإنسانية والمعلومـات والاتـصالات) وشـدة تـأثير الأزمات. حيث أنه كلما تم مراعاة العوامـل الإنـسانية والأبعـاد النفـسية للعاملين، والعوامل التنظيمية، ووضوح المعلومات، ووسائل الاتصالات كلما قلت شدة تأثير الأزمات.

أما دراسة (الفـواز، 2008) بعنـوان: "التفكيـر الإسـتراتيجي: الأنمـاط، والممارسات والمعوقات لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جـدة.". فهدفت إلى معرفة درجة امتلاك مديرات مدارس التعليم العام بمدينة جدة لأنماط التفكير الإستراتيجي، وممارستهن لمراحله، ووجود معوقاته من وجهة نظرهن. واسـتخدمت

الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة المكون من (209) مـ ـديرة، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، وتمت المعالجة الإحصائية بتحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأكدت نتائج الدراسة أن العينة تمتلك نمط التفكير الشمولي بدرجـ ـة كبيرة جداً، والتجريدي، والتشخيصي، والتخطيطي بدرجة كبيرة، كما أوضحت النتائج أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك كل من نمط التفكير التشخيـ ـصي لمن يعملان في مبنى حكومي مس تقل أو حكومي مشترك، ولمن حصلن على دورتين أو ثلاث دورات تدريبية فأكثر.

وأجرى (الحربي، 2008) دراسة بعنوان "التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري لتطوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف على مدى ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للدفاع المدني بمدينة الرياض، والتعرف على مدى وجود عوامل تعيق من ممارسته، وعلى مدى اختلاف أفراد الدراسة حول محاور التخطيط الاستراتيجي باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية، وشملت عينة الدراسة (329) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى:

1. أن العاملين بالمديرية العامة للدفاع المدني يرون أن هناك ممارسة للتخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.
2. هناك عدد من المعوقات التي تحد من ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المديرية العامة للدفاع المدني من أهمها :انشغال القيادات بالأعمال اليومية الروتينية، عدم توفر وسائل الاتصال ونظم المعلومات الجيد، نقص التدريب، المركزية، انخفاض ثقافة التخطيط الاستراتيجي لدى العاملين، عدم استقرار القيادات المؤهلة.
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محاور التخطيط الاستراتيجي تعزى للخبرة.

وأجرى (القطاونة، 2008) دراسة بعنوان"إدارة الأزمات المصرفية وأثارهـ ـا على المزيج التسويقي" وهدفت إلى التعرف على أثر إدارة الأزمات المصرفية على المزيج التسويقي من وجهة نظر العاملين في المصارف التجارية الأردنية. وتكونت عينة الدراسة من (342) مفردة، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان

من أبرزها: هناك ميل للاستعداد الوقائي في معالجة الأزمات في قطاع المصارف التجارية الأردنية أكثر من الاستعداد العلاجي في إدارة الأزمات وأن هنالك أثراً مهماً وذا دلالة إحصائية لإدارة الأزمات في المزيج التسويقي.

وقام (الجهني، 2008) بدراسة بعنوان" أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية البسيطة بلغ تعدادها(302) مفردةً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1- أن تصورات المبحوثين حول التغيير التنظيمي جاءت بدرجة متوسطة.
2- وجود أثر لدرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في التغيير التنظيمي، في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية.

وفي دراسة قام بها (الشحادات، 2008) بعنوان"أثر التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات المالية الأردنية وأثرها في الفاعلية التنظيمية، وتكون مجتمع الدراسة من خمسة مؤسسات مالية حكومية متخصصة بالإقراض في الأردن، وشملت عينة الدراسة (385) فردا. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي جاءت بدرجة متوسطة، وأن تصورات المبحوثين لأبعاد متغير فاعلية المؤسسة جاءت مرتفعة، وإلى وجود أثر لأبعاد التخطيط الاستراتيجي في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسسات المالية الأردنية.

أما دراسة (الخشالي والقطب، 2007) بعنوان: "فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية". فهدفت هذه الدراسة إلى تعرف مدى فاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية الأردنية للأزمات التي تتعرض لها، ولإجراء الدراسة اختار الباحثان عينة مكونة من (16) شركة صناعية، ولجمع البيانات اللازمة فقد تم توزيع الاستبانة المعدة

لهذا الغرض على المديرين في هذه الشركات، وقد بلغ عدد المديرين الذين أجابوا عنها (136) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لفاعلية نظم المعلومات الإدارية في إدارة الشركات الصناعية للأزمات التي تواجهها، كما كان تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية متفاوتا في كل مرحلة من مراحل إدارة هذه الشركات للأزمات التي تتعرض لها. وإن أكثر العناصر تأثيرا هي: حجم الاستخدام الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة اكتشاف إشارات الإنذار، والاستجابة للتغيرات المستجدة الذي كان تأثيره على جميع مراحل إدارة الأزمات باستثناء مرحلة التعلم.

وأجرى (إسليم، 2007) دراسة بعنوان" سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية وذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية على وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وذلك وصولا لدراسة هذه السمات ومعرفة مدى جاهزية الوزارة في التعامل مع الأزمات المتوقعة. وشملت عينة الدراسة (172) موظفاً ممن يعملون في الوظائف الإشرافية في وزارة المالية الفلسطينية بغزة، وقد توصلت الدراسة إلى أن مجال المعلومات ودورها في إدارة الأزمات أحتلت المرتبة الأولى، ومجال نظام الاتصالات ودوره في إدارة الأزمات في المرتبة الثانية، ومجال توفر المهارات القيادية ودورها في إدارة الأزمات حصلت على المرتبة الثالثة، ومجال تشكيل فريق عمل ودوره في إدارة الأزمات المرتبة الرابعة، أما مجال التخطيط ودوره في إدارة الأزمات فجاء في الرتبة الأخيرة

دراسة (ميا وآخرون، 2007) بعنوان: "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري"هدفت إلى استعراض مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وأهميتها ومتطلبات تطبيقها، والخطوات العلمية، والعملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال، ومعرفة الفروق بينها وبين الخطوات المتبعة في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري بالإضافة إلى معرفة النتائج المتمخضة عنها. وقد تم تطبيق أداة الدراسة على مجموعة المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري وعددها (13)، وأوضحت نتائج

الدراسة أن عدداً محدوداً جداً من مدراء المنظمات لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومكوناتها وقد حصلت هذه المعلومات من الدورة التدريبية الوحيدة التي أرسلوا إليها وتتصف بأنها محدودة جداً، كما أكدت النتائج وجود قصور كبير واضح في كيفية وضع الدعائم الإستراتيجية في المنظمات عن كيفيـة وضـعها بـالمفهوم العلمي والواجب تطبيقها، وأوضحت النتائج كذلك أن هناك انخفاض كبير في نـسبة التوافق بين خصائص الأهداف الإستراتيجية في المنظمات وخـصائص الأهـداف الإستراتيجية الجيدة بالمفهوم العلمي والواجب توافرها.

دراسة (الشديفات والحراحشة، 2005) بعنوان: "درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم فـي الأردن". حيـث هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة أنماط التفكير الاسـتراتيجي لـدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية، كما هدفت إلى معرفة أثر كـل من المركز والوظيفي والخبرة والمؤهل العلمي في درجة ممارسة أنمـاط التفكيـر الاستراتيجي، وقامت الدراسة بإعداد أداة تم توزيعها على (365) فرداً مـن القـادة التربويين في الأردن، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة أنمـاط التفكيـر الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم الأردنية جاءت بمستوى منخفض بجميع أنماطه، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحـصائية فـي درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي تعزى لمتغير المركز الوظيفي، وكانـت الفروق لصالح المديرين العامين ومديري التربية والتعليم، ومن جهة أخرى أكـدت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم تعزى لمتغيري الخبـرة في مجال الإدارة والمؤهل العلمي.

وأجرى (الحوامده، 2003) دراسة بعنوان "إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة المنظمة التعاونية الأردنية ،" هدفت هذه الدراسة إلى تحليل محاور الأزمـة التي مرت بها المنظمة التعاونية الأردنية، فبدأت الدراسة بالتعرف على مفهوم إدارة الأزمة كبعد إداري حديث وأسباب الأزمة وجذورها في المنظمة التعاونية الأردنية والتجربة الأردنية وإستراتيجيتها في التعامل مع الأزمات، وأخيرا آثـار الأزمـة

والمعوقات التي عرقلت الوصول إلى الحلول لهذه الأزمة، واقتراح نموذج متكامل للتعامل مع أزمة المنظمة التعاونية. ولتحقيـق أهـداف الدراسـة تـم اسـتخدام منهج(دراسة الحالة) لفهم جذور المشكلة التي تعرضت لها المنظمة ومساهمتها في تشكيل الحالة في وضعها الراهن.ولقد توصلت إلى النتائج التالية:

1. إن بذور الأزمة في المنظمة ولدت مع أنشائها، ونضجت هذه الأزمة فيها بسبب تراكمات أبعاد معينة هي البعد التشريعي والبعد المالي والبعد الإداري، كما أن الأزمة تركت آثارا سلبية ومدمرة في المنظمة، خصوصا في الجانب الوظيفي والسلوكي.
2. جميع الحلول التي وضعتها المنظمة للتعامل مع الأزمة كانت غير شافية ومؤقتة وجزئية ولم تنه الأزمة.
3. لم تتعامل المنظمة مع الأزمة بطريقة علمية منظمة ولكنها تعاملت معها بطريقة تقليدية وفي بعض المراحل أنكرت المنظمة الأزمة وتجاهلتها وادعت سلامة الموقف وكانت النتيجة هي تفاقم الأزمة بدلاً من حلها.

وأجرى (المعايطة، 2002) دراسة بعنوان "أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمـة التعاونية الأردنية واستراتيجيات التعامل معهـا خـلال الفتـرة (1986- 1997) دراسة ميدانية تحليلية" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنواع الأزمات التـي تعرضت لها المنظمة التعاونية، وشدة تأثير تلك الأزمات وآثارها عليها، بالإضـافة إلى تحديد الأسباب الداخلية والخارجية التي أدت إلى نشوء تلـك الأزمـات فيهـا، وقياس مدى قدرة المنظمة التعاونية الأردنية على مواجهة تلك الأزمات وإدارتها وقد تمخضت عن الدراسة مجموعة نتائج من أهمها:

1. افتقار المنظمة التعاونية الأردنية لوجود نظام لإدارة الأزمـة يـساعد علـى مواجهة الأزمة والتعامل معها بكفاءة وفعالية وبالتالي يقلل من شدة تأثيرها وآثارها السلبية.
2. هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة بـصورة مجتمعـة (الأسباب الداخلية، الأسباب الخارجية، استراتيجيات التعامل مـع الأزمـة، ومدى توفر نظام لإدارة الأزمة) وبين المتغير التـابع وهـو شـدة تـأثير

الأزمات وآثارها حيث استطاعت العوامل المستقلة مجتمعة أن تفسر ما نسبته (53.1%) من التباين في المتغير التابع وبلغ معامل الارتباط بينهما (0.728) وهو ارتباط إيجابي وقوي.

وفي دراسة قام بها (الزواهرة، 2001) بعنوان " العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات: دراسة حالة الخطوط الجوية الملكية الأردنية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل الستة التالية: العوامل الفنية، والعوامل التنظيمية، والمعلومات والاتصالات، والموارد المتاحة، وفريق إدارة الأزمات، والوقت المتاح. وأثر هذه العوامل في مستوى فاعلية إدارة الأزمات في الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى أنه يوجد علاقة ارتباط إيجابية متوسطة بين العوامل الفنية ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، ووجود علاقة ارتباط قوية إيجابية بين العوامل المتبقية الأخرى ومستوى فاعلية إدارة الأزمات في الملكية الأردنية، وأن الوقت عامل حاسم في جميع مراحل إدارة الأزمة ويليه من حيث الأهمية الموارد المتاحة، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام من قبل الإدارة العليا في الملكية الأردنية بالجوانب التنظيمية والفنية فيها، والعمل على توفير الموارد المتاحة للأزمة وفريق العمل المناسب والاستمرار بالمحافظة على الوقت.

دراسة (صالح ومحمد، 2001) بعنوان: "تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة - العراق".
هدفت الدراسة إلى استعراض الأبعاد المؤثرة في صياغة القرارات الإستراتيجية في المنظمات علي اختلافها وهو التفكير الاستراتيجي وأنماطه لدى الإدارة العليا والوظيفية، وتمثلت عينة الدراسة في (150) شخصاً من إدارات شركات القطاع الخاص والمسجلة في سوق بغداد للأوراق المالية، وراعت الدراسة في اختيار هذه العينة أهمية انعكاس أنماط التفكير على الوضع التنافسي في السوق المذكورة، وقام الباحثان بإعداد استبانة تهدف إلى قياس الأبعاد المؤثرة في صياغة القرارات الإستراتيجية، وأوضحت نتائج الدراسة أن الإدارات العليا تتسم بمركزية التوجه نحو التفكير التكتيكي مما يفقدها مهمتها الرئيسة في التفكير الإبداعي بمضمونه التركيبي في حين التفكير الإبداعي يمتاز بقدرات أكبر على التعامل على الأزمات وحسن

إدارتها بأساليب غير تقليدية، كما أكدت النتائج أن اللا تناسب في التفكير قد يضعف فرص الإدارة نحو تطور مهامها الاستراتيجية وقراراتها المختلفة.

دراسة (الصفار، 2001) بعنوان: "أساليب التوازن بين التفكير الاستراتيجي والتكتيكي وأثرها على الإبداع الإداري". حيث هدفت الدراسة إلى مقارنة واقع التفكير الاستراتيجي بالتفكير التكتيكي وانعكاسات كل منهما على الإبداع الإداري لدى العاملين في الإدارة العليا في شركات الأعمال في محافظة البصرة، حيث أوضح الباحث في تطبيق دراسته على عينة من (20) مديراً بأن المديرين ذوي مهارات التفكير الاستراتيجي هم الأقدر على الإبداع الإداري في منظماتهم، كما أوضحت الدراسة في نتائجها أن التوازن يكون ضعيفاً بين كل من التفكير الاستراتيجي والتكتيكي لدى عينة الدراسة، في حين أن المديرين الذين يطبقون التفكير الاستراتيجي يتمتعون بدورات تدريبية أفضل من سواهم من المديرين، كما أكد الباحث في نتائج دراسته أن المديرين الذي يطبقون التفكير الاستراتيجي في إدارة منظماتهم يتمتعون بسنوات خبرة أطول من سواهم من المديرين.

دراسة (الغزالي، 2000) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا". وقد هدفت تلك الدراسة إلى التعرف على مدى وعي الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، ودرجة ممارسته، وكذلك التعرف على مدى المشاركة في وضع الخطط الإستراتيجية، والعوامل التي تؤخذ بالاعتبار عند وضع الخطط واتجاهات المديرين نحو مزايا التخطيط الاستراتيجي .وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن لدى 57.3% من مديري الإدارات العليا في المنظمات العامة الأردنية فهماً صحيحاً ووعياً بمفهوم التخطيط الاستراتيجي، كما أوضحت نتائج الدراسة أن المنظمات العامة الأردنية تقوم بممارسة التخطيط الاستراتيجي بدرجة متوسطة.

ومن جهة أخرى أظهرت النتائج عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين العوامل التنظيمية (حجم المنظمة، عمرها، وطبيعة عملها) ووضوح المفهوم الاستراتيجي.

وفي دراسة قام بها (الأعرجي والدقامسة، 2000) بعنوان " إدارة الأزمـات: دراسة ميدانية لمدى توافر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى" وقد هدفت الدراسة إلى التعرف علـى اتجاهات الأفراد نحو مدى توافر نظام لإدارة الأزمات في مراحله المختلفة- منفردة ومجتمعة- في أمانة عمان الكبرى وكذلك التعرف على مدى الاستعداد والجاهزيـة التي تتمتع بها هذه المؤسسة في التعامل مع الأزمات وتحديد العلاقة القائمـة بـين مراحل نظام إدارة الأزمات بعضها مع بعض. وقد توصلت الدراسة إلـى النتـائج التالية:

1- يتوافر نظام لإدارة الأزمات في أمانة عمان الكبرى وبدرجة متوسطة نسبياً في مراحل (اكتشاف إشارات الإنذار، الاستعداد والوقاية، والـتعلم). بينمـا يتوافر نظام إدارة الأزمات بدرجة عاليـة نـسبياً فـي مراحـل (احتـواء الأضرار، واستعادة النشاط).
2- كذلك توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مراحل إدارة الأزمات بعضها مع بعض.

ثانياً الدراسات الأجنبية

أجرى بول وآخرون(Pol, et.al, 2010) دراسة بعنوان " Public Hospital Management in Times of Crisis: Lessons Learned From Clients"" إدارة المستشفيات العامة في أوقات الأزمات" حيث شملت العينة (18) مستشفاً حكومياً في كوبا، وقد هدفت إلى معرفة مدى استعداد المستشفيات المبحوثة للأزمات، حيث توصلت الدراسة إلى أن مستويات الجاهزية متدنية وعدم وجود استعداد كافي من قبل المنظمات للوقاية من الأزمات بسبب تشتت التخطيط الوقائي إلى محدودية تفهم الجوانب الإنسانية والاجتماعية، حيث أضافت هذه الدراسة بعداً جديداً من خلال أنها ركزت على أهمية الجوانب الإنسانية، والاجتماعية والتكنولوجية في الأزمات التنظيمية. وقد أشارت إلى النتائج التالية: أنه يتوفر خمس مراحل لإدارة الأزمات تمثل المنهجية العلمية والأنجح لإدارة الأزمات وقد وضعها الباحث في نموذج خاص وهي: اكتشاف إشارات الإنذار، والاستعداد والوقاية، احتواء الأضرار، استعادة

النشاط، والتعلم. كما وأظهرت الدراسة أن المنظمات التي يتوفر فيها وحدات لإدارة الأزمات تستطيع مواجه الأزمات أكبر من تلك التي لا يوجد فيها وحدات إدارة الأزمات.

دراسة وتن وجميس (Wooten and James, 2008) بعنوان: "ربط إدارة الأزمات بالكفاءات القيادية: دور تنمية الموارد البشرية" "Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development". هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إدارة الأزمات وكفاءة القيادة، حيث اعتمدت الدراسة على تحليل الخصائص الفردية للقادة ومدى قدرتهم على التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي طويل الأجل لإدارة الأزمات التي تعترض المنظمة، وتم تطبيق أداة الدراسة على عينة مكونة (95) إداري في المستويات الإدارية العليا في القطاع التجاري الأمريكي، حيث أوضحت نتائج الدراسة أن غالبية هؤلاء المديرين يدركون أهمية التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي في إدارة الأزمات إلا أن نسبة كبيرة من هؤلاء المديرين لا يطبقون الاستراتيجيات الصحيحة بكامل خطواتها في التعامل مع أزمات التي تطرأ على المنظمة، وأكدت نتائج هذه الدراسة أن تدريب المديرين يعد العامل الأهم في تأهيل هذه القيادات على التعامل مع الأزمات وحسن إدارتها، حيث أوضحت الدراسة أن تطوير العامل البشري في المنظمات هو الأمر الأكثر أهمية للنجاح والتقدم في هذه المنظمات، كما أكدت نتائج الدراسة أن العامل البشري يجب أن يتمتع بمهارات التفكير الاستراتيجي حتى يتسنى له القدرة على إدارة الأزمات بأسلوب صحيح ذو نظرة مستقبلية بعيدة المدى.

وقام الشمري وحسام (Al-Shammari & Hussam, 2008) دراسة بعنوان " Strategic Planning in Emergent Market Organizations: Empirical Investigation" "التخطيط الاستراتيجي في منظمات الـسوق الناشـئة : دراسـة تجريبية " وهدفت هذه الدراسة إلى التعـرف علـى درجـة ممارسـة التخطـيط الاستراتيجي في الشركات الصناعية الأردنية(JMOs). وشملت عينة الدراسة (28) شركة صناعية وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها أن مـديري الـشركات

الصناعية الأردنية يمارسون التخطيط الاستراتيجي بدرجة مرتفعة، ووجـود أثـر لمستوى المشاركة وتوفر البنية التحتية ودرجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي.

وفي دراسة قام بها إمن وآخرون(Emin, et.al, 2006) بعنوان" Crisis Management in Turkish Construction Industry""إدارة الأزمات في قطاع صناعة البناء والتشييد التركي" وهدفت إلى التعرف على أسباب الأزمات التي تعصف بالمنظمات وكيفية تعامل المنظمات مع هذه الأزمات. وقد شملت الدراسة (28) شركة من مختلف الشركات المزودة لقطاع البناء. وقد توصلت الدراسة أن جميع الجهود المبذولة في هذا القطاع لتقليل المتغيرات البيئية فإن حدوث الأزمات أمر حتمي.

دراسة لي وآخـرون (Lee, et al, 2006) بعنـوان: "الاسـتعداد لمواجهـة الأزمـات: التميـز الاسـتراتيجي". "Getting Ready for Crises: Strategic Excellence" حيث هدف الباحثون إلى قياس مدى اسـتعداد منظمـات الأعمـال والأشخاص القائمين على إدارة الأزمات في هذه المنظمـات علـى التعامـل مـع الأزمات التي قد تطرأ على المنظمة في أي وقت ونتيجة لأيـة ظـروف محتملـة، استخدمت الدراسة أداة تم توزيعها على (11) منظمة تجارية في مدينـة هيوسـتن الأمريكية، وأثبتت نتائج الدراسة أن القائمين على إدارة الأزمات في هذه المنظمات عادة ما يعتمدون على المهارات الفردية والتدريب في إدارة الأزمات، كمـا أكـدت نتائج الدراسة أن مهارات التواصل العالية تعد العامل الأهم في التعامل مع الأزمات وحسن إداراتها، ولم يقلل الباحثون من أهمية التخطيط الاستراتيجي، وإعداد فريـق مؤهل ومدرب على إدارة الأزمات، كما أوضحت نتائج الدراسة مدى أهمية الـدور الذي يلعبه أفراد العلاقات العامة في إدارة الأزمات ومدى أهمية هذا الدور.

دراسة بولارد وهوثو (Pollard and Hotho, 2006) بعنوان: "الأزمات، والسيناريوهات، وعملية الإدارة الإستراتيجية". "Crises, Scenarios and the Strategic Management Process". حيث هدفت هذه الدراسة الاستطلاعية إلى البحث في الأهمية الإستراتيجية لإدارة الأزمات ومدى التكامل في العملية الإستراتيجية الإدارية على مستوى الإدارات ككل في التعامل مع الأزمة، وتركزت

الدراسة بشكل أساسي على عنصر التخطيط الاستراتيجي وأهميته في إدارة الأزمات، وقد تم تطبيق الدراسة على عينة من (30) منظمة تتعامل مع شركات إعلانية تدير حملاتها الإعلانية ومدى قدرة هذه المنظمات على الاستفادة من هذه الحملات الإعلانية الموجهة التي تخدم أهدافها، وأوضحت الدراسة في نتائجها أن هذه المنظمات تمتاز بالتحضير الاستباقي لإدارة الأزمات وتستفيد من التغطية الإعلامية من خلال الشركات المتخصصة في هذا المجال، كما أكدت نتائج الدراسة من جهة أخرى أهمية أن تتبنى هذه المنظمات التخطيط طويل الأجل في إدارة الأزمات، والاستفادة من قدرات شركات الإعلان على إجراء مسح دوري للسوق للتنبؤ بوضع السوق المستقبلي، حتى يتسنى لهذه المنظمات رسم الخطط المستقبلية، إذ أكدت الدراسة أن التنبؤ يعد من أهم عناصر التفكير الاستراتيجي.

دراسة مصطفى وآخرون (Mostafa et.al, 2005) بعنوان: "التحضير لإستراتيجية إدارة الأزمات في المستشفيات: الدليل التجريبي من مصر". "Strategic Preparation for Crisis Management in Hospitals: Empirical Evidence from Egypt". هدفت الدراسة إلى بحث تصورات المديرين المصريين في المستشفيات المصرية في واقع إدارة الأزمات، وتكونت عينة الدراسة من (259) شخصاً، وقد تضمنت أداة الدراسة (24) بنداً من بنود التحضير الاستراتيجي لإدارة الأزمات، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ايجابية بين الاستراتيجية طويلة الأجل في المستشفيات ومدى الاستعداد لمواجهة الأزمة والقدرة على التعامل معها، كما أكدت النتائج وجود علاقة ايجابية بين التوجه الاستراتيجي وفاعلية إدارة الأزمات، ومن ناحية أخرى أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة سلبية بين التعقيد التنظيمي المتمثل في تداخل الإدارات والمهام وبين فاعلية إدارة الأزمات والقدرة على مواجهتها، وأكد الباحثون أهمية فصل الإدارات حتى يتسنى التعامل مع الأزمات والقدرة على التغلب عليها.

دراسة برون وألسن (Bronn and Olson, 1999) بعنوان: "رسم خرائط التفكير الاستراتيجي لمديري العلاقات العامة في حالة الأزمة: مثال توضيحي باستخدام التحليل الموحد". "Mapping the Strategic Thinking of Public

Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis”. حيث هدفت هذه الدراسة إلى مناقشة واقع استخدام المديرين لنظرية الطريق الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وتم تطبيق الدراسة على عينة مكونة (30) إداري في الولايات المتحدة الأمريكية من أصحاب القرار في القطاع الصناعي الأمريكي، وأظهرت نتائج الدراسة ميل المديرين إلى تبني نظرية الطريق الاستراتيجي في إدارة الأزمات، وهي نظرية تقوم بالأساس على اتخاذ التخطيط الاستراتيجي والتفكير الاستراتيجي كأساس لإدارة الأزمات، وهي تعتمد على القدرات الفردية لدى الشخص القائم على اتخاذ القرارات في الأزمات.

ما يميز هذه الدراسة:

ركّزت معظم الدراسات العربية والأجنبية على دراسة التفكير الاستراتيجي في منظمات وبيئات مختلفة ، وركّز البعض الآخر منها على تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية تختلف عما استخدمته هذه الدراسة وإن اتفقت معها في البعض كدراسة (صالح ومحمد، 2001) وكذلك دراسة (الصفار، 2001) التي درست أساليب التوازن بين التفكير الاستراتيجي والتكتيكي وأثرها على الإبداع الإداري. لذا جاءت هذه الدراسة لتغطي الأبعاد التي لم تغطيها الدراسة الأنفة الذكر، حيث تم دراسة أثر التفكير الاستراتيجي(تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية إدارة الأزمات وهذا ما يميز هذه الدراسة عن سابقاتها.

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام برنامج (SPSS) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين في شركة الاتـصالات الـسعودية، حيث بلغ تعدادهم (2291) مديراً، في ضوء إحصائيات أقـسام شـؤون المـوظفين لشركة الاتصالات السعودية بتاريخ 2010/11/22 (شركة الاتصالات الـسعودية، إدارة الموارد البشرية، 2010).

3. 3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة عشوائية بسيطة تمثل (30%) من المديرين في شركة الاتصالات السعودية، وقد تم توزيع (687) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاسـتبانات على جميع مفردات العينة، حيث استرجع (609) استبانة، وتم استبعاد (27) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، ليصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (582) استبانة لتشكل ما نسبته (25.4%) من مجتمع الدراسة الكلي، وما نسبته (84.7%) من عينة الدراسة الكلية، وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي.

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية
العمر	30 سنة فأقل	112	%19.2
	31-40 سنة	218	%37.5
	41-50 سنة	178	%30.6
	51 سنة فأكثر	74	%12.7
المؤهل العلمي	ثانوية عامة فما دون	79	%13.6
	دبلوم متوسط	187	%32.1
	بكالوريوس	281	%48.3
	دراسات عليا	35	%6
المسمى الوظيفي	مدير إدارة	74	%12.7
	نائب مدير إدارة	126	%21.7
	رئيس قسم	382	%65.6
سنوات الخبرة	5سنوات فأقل	72	%12.4
	6-10 سنوات	204	%35.1
	11-15 سنة	123	%21.1
	16 سنة فأكثر	183	%31.4

بالنظر إلى الجدول رقم (1) أن غالبية المبحوثين كانوا من الفئة العمرية (31-40 سنة) بنسبة (37.5%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين والذين تقع أعمارهم (51 سنة فأكثر) بنسبة (12.7%) من مجموع أفراد عينة الدراسة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين فقد وجد أن (48.3%) هم من حملة الشهادة الجامعية الأولى بكالوريوس، كما وجد أن (32.1%) هم من حملة دبلوم متوسط، وممن هم من حملة الثانوية عامة فما دون بنسبة (13.6%)، أما من هم حملة الدراسات العليا فجاءت نسبتهم (6%).

أما بما يتعلق بمتغير مدة الخدمة فإن معظم المبحوثين كانوا من ذوي فئة الخدمة (6-10 سنوات) بنسبة (35.1%) بينما كان أقل المبحوثين من ذوي فئة الخدمة (5 سنوات فأقل) وبلغت نسبتهم (12.4%).

وبالنسبة لمتغير المستوى الوظيفي لأفراد عينة الدراسة فقد وجـد أن (65.6%) هم رؤساء الأقسام، وجاء في المرتبة الأخيرة مدير إدارة بنسبة (12.7%).

3. 4 أداة الدراسة :

تم تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظري والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (ب)

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات المعبرة عن خصائص عينة الدراسة، طبقاً للمتغيرات الديمغرافية وهي (العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل(التفكير الإستراتيجي) تمت الاستعانة بها في بناء الاستبانة الخاصة بعوامل التفكير الإستراتيجي من خلال دراسة (الفواز، 2008؛ الشديفات والحراحشة، 2005؛ صالح ومحمد، 2001) لوضع نموذج عام للأبعاد الخاصة بأبعاد التفكير الاستراتيجي وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: تحديد المشكلة وتمثله الأسئلة (1-11)، تحديد المهارات المطلوبة وتمثله الأسئلة (12-23)، تحديد الحلول المقترحة (24-33).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع (أبعاد فاعلية إدارة الأزمة) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من (القطاونة، 2008؛ عريقات، 2009؛ الخشالي والقطب؛ 2007؛ العبادلة، 2002؛ الأعرجي والدقامسة، 2000). وهذه الأبعاد هي: فاعلية نظام الاتصالات وتمثله الأسئلة (34-36)، الفاعلية التنظيمية وتمثله الأسئلة (37-41)، الفاعلية التكنولوجية (42-45)، الفاعلية الاقتصادية (46-49)، فاعلية نظم المعلومات (50-53). وتم تصنيف الإجابات وفق مقياس(ليكرت الخماسي)، وحددت بخمس إجابات هي(تنطبق دائماً، تنطبق غالباً، تنطبق أحياناً، تنطبق نادراً، لا تنطبق أبداً)، وأعطيت الإجابات أرقاماً من (1-5)، بحيث يدل الرقم (1)على (لا تنطبق إطلاقاً) والرقم (2)على (تنطبق نادراً) والرقم (3) على (تنطبق أحياناً) والرقم (4)على (تنطبق غالباً) والرقم (5) على (تنطبق دائماً).

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (7) محكمين مـن أسـاتذة الإدارة المختـصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقـق مـن مـدى صـدق فقـرات الاستبانة، ولقد تم الأخذ بملحوظاتهم، وإعادة صـياغة بعـض الفقـرات، وإجـراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الاستبانة في فقراتها.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى التأكد من ثبات الأداة بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (Test-Retest) وذلك بتوزيعها على عينة استطلاعية مكونة من (25) مبحوثاً من خارج عينة الدراسة، وبفارق أسبوعين بين مرتي التطبيق، حيث جرى استخراج معامل الثبات، للأداة بصيغتها النهائية الكلية، ولكل بعد من أبعاد الدراسة ، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) الآتي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي للأداة ككل وكل بعد من أبعاد الدراسة

عد	البعد	تسلسل الفقرات	معامل الثبات Test-Retest	معامل الثبات Cronbach's Alpha
1	تحديد المشكلة	11-1	0.88	0.87
2	تحديد المهارات المطلوبة	23-12	0.87	0.82
3	تحديد الحلول	33-24	0.86	0.83
3-1	**التفكير الإستراتيجي**	**33-1**	**-**	**-**
1	فاعلية نظام الاتصالات	36-34	0.88	0.85
2	الفاعلية التنظيمية	41-37	0.89	0.86
3	الفاعلية التكنولوجية	45-42	0.92	0.89
4	الفاعلية الاقتصادية	49-46	0.87	0.84
5	فاعلية نظم المعلومات	53-50	0.90	0.89
5-1	**فاعلية إدارة الأزمة**	**53-34**	**-**	**-**

7.3 المعالجة الإحصائية :

استخدمت الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16.1) (The Statistical Package of Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية التالية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسب المئوية ، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً .

2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لاختبار صلاحية نماذج الدراسة وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده .

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج (Stepwise Multiple Regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- قيم معامل تضخم التباين (Variance Inflation Factor)(VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

5- قيم معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي (Normal Distributions).

6- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova) لدراسة الفروق بين المتوسطات، وتطبيق اختبار شفيه لاستخراج المقارنات البعدية.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
2.5 – 3.49	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

السؤال الأول: ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لأبعاد التفكير الاستراتيجي ؟

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التفكير الاستراتيجي من وجهة نظر العاملين في شركة الاتصالات السعودية، والجدول (3) يبين ذلك.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التفكير الإستراتيجي

تسلسل الفقرات	أبعاد التفكير الإستراتيجي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-11	تحديد المشكلة	3.65	0.55	2	مرتفع
12-23	تحديد المهارات المطلوبة	3.67	0.53	1	مرتفع
24-33	تحديد الحلول	3.64	0.59	3	مرتفع
1-33	المتوسط الكلي	3.65	0.52	-	مرتفع

يظهر من الجدول (3) أن المتوسط العام لأبعاد التفكير الإستراتيجي بلغ (3.65)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التفكير الإستراتيجي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد التفكير الإستراتيجي، يتضح أن تحديد المهارات المطلوبة احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.53)، يليها بعد تحديد المشكلة بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.55) ، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحديد الحلول بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.59). ويستدل على ذلك بأن هنالك تركيز على التفكير الاستراتيجي وذلك لأهمية وضوح توجه الشركة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

هذا، وقد تم تحليل فقرات كل بعد من أبعاد التفكير الإستراتيجي، وعلى النحو الآتي:

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تحديد المشكلة:

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد المشكلة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1	يرغب العاملون في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة التي تواجه المنظمة التي أعمل بها.	3.46	1.02	9	متوسط
2	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب أهميتها.	3.63	0.99	6	مرتفع
3	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بهـا تحديـد درجـة الغموض في المواقف التي تواجههم عند أدائهم لمهامهم .	3.73	0.95	4	مرتفع
4	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب طبيعتها.	3.77	0.94	3	مرتفع
5	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بهـا تجريـة أفكـار وطرق جديدة لحل المشاكل.	3.61	0.98	8	مرتفع
6	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب حجمها.	3.44	1.00	10	متوسط
7	يتابع العاملون في المنظمة التي أعمل بها المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.	3.88	0.94	2	مرتفع
8	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حسب درجة تعقيدها.	3.92	0.93	1	مرتفع
9	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بها اكتشاف المـشاكل بهدف حلها.	3.63	0.99	7	مرتفع
10	تحظى المشاكل طويلة الأجل باهتمام الإدارة العليا.	3.39	1.03	11	متوسط
11	تتعرف جهود الإدارة العليا على عواقب المشاكل على المـدى الطويل.	3.71	0.97	5	مرتفع
11-1	المتوسط الكلي	3.65	0.55	-	مرتفع

يشير الجدول (4) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقـرات متغيـر تحديد المشكلة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (8) التي تـنص علـى "يـستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التي تواجههم حـسب درجـة تعقيدها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسـط حـسابي (3.92) وانحـراف معيـاري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (10) التي تنص على "تحظى المشاكل طويلـة الأجـل باهتمام الإدارة العليا" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معيـاري

(1.03). ويستدل على ذلك وجود قناعة لدى إدارة الشركة وتجربتها العملية لتحديد المشاكل التي تتعلق بالخطط والسياسات التي تتبعها بل واعتبارهـا عامـل أسـاس لمعالجة المشاكل والحد من نسبة الخطأ في التعامل مع المواقف واتخـاذ القـرارات، وحسن التعامل مع الأحداث والوقائع من خلال استغلال عنصر الوقـت، والاسـتعداد بالقدر الكافي من الإمكانيات الفكرية والمادية والبشرية، وتطوير القدرة على تـشكيل المستقبل.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تحديد المهارات المطلوبة

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد المهارات المطلوبة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
12	تشجع المنظمة التي أعمل بها على تنمية المعارف والمهارات في جميع إدارات المنظمة	3.96	0.94	2	مرتفع
13	تشجع المنظمة التي أعمل بها على مناقشة أخطاء الأفراد ومواقف الفشل للتعرف على أسبابها	3.99	0.87	1	مرتفع
14	تشجع المنظمة التي أعمل بها على تعلم كيفية تجنّب الأخطاء في المستقبل	3.47	1.01	9	متوسط
15	تكافئ المنظمة التي أعمل بها الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة مبتكرة	3.73	0.96	5	مرتفع
16	تشجع المنظمة التي أعمل بها الأفراد بإعطاء التغذية المرتدة حول تقييم الإدارة لأخطائهم وتجاربهم السابقة	3.65	0.99	7	مرتفع
17	تؤمن المنظمة التي أعمل بها المناخ المناسب الذي يجعل عمليـة التعلّم تعم جميع أنحاء التنظيم	3.36	1.04	12	متوسط
18	تدعم الإدارة العليا في المنظمة التي أعمل بها عمليـة تخطـيط وتدريب الأفراد	3.45	1.03	10	متوسط
19	تركّز عملية التدريب في المنظمة التي أعمل بهـا علـى تنميـة وتطوير قدرات الأفراد	3.59	0.98	8	مرتفع
20	تعتمد المنظمة التي أعمل بها في عمليتي التغيير والتطوير على فرق عمل مسؤولة وذات خبرة	3.89	0.95	3	مرتفع
21	تنشر المنظمة التي أعمل بها فكرة فرق العمل في جميع أقسامها	3.82	0.99	4	مرتفع
22	تشجع المنظمة التي أعمل بها الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق	3.42	1.02	11	متوسط
23	تُشجع المنظمة التي أعمل بها عملية العصف الذهني عند تحديـد المشاكل.	3.69	0.98	6	مرتفع
12-23	المتوسط الكلي	3.67	0.53	-	مرتفع

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد المهارات المطلوبة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.67) والانحراف المعياري (0.53)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (13) التي تنص على "تشجع المنظمة التي أعمل بها على مناقشة أخطاء الأفراد ومواقف الفشل للتعرف على أسبابها"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (0.87)، بينما احتلت الفقرة (17) التي تنص على "تؤمن المنظمة التي أعمل بها المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلّم تعم جميع أنحاء التنظيم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (1.04). ويستدل من ذلك على الاهتمام بتحديد المهارات المطلوبة والذي يتوفر من خلال تنمية مهارات وقدرات ومعارف العاملين، وتوفير أفضل العناصر من ذوي الكفاءات والمؤهلات الممتازة، والاستعانة بمتخصصين واستشاريين بالشكل الذي يلبى احتياجات المنظمة والعاملين.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد تحديد الحلول المقترحة

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد الحلول المقترحة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
24	تقوم المنظمة التي أعمل بها بتأمين بيئـة تـسمح بحريـة التعبير عن الرأي وتقديم الاقتراحات	3.62	0.94	5	مرتفع
25	تقوم المنظمة التي أعمل بها بتحديـد الحلـول المقترحـة اللازمة لتحقيق الأهداف الرئيسية	3.93	0.94	1	مرتفع
26	تحتوي الحلول المقترحة على برامج تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق أهداف المنظمة التي أعمل بها	3.88	0.98	2	مرتفع
27	تختار المنظمة التي أعمل بها الحلول المناسبة التي تـدعم مركزها التنافسي	3.86	0.96	3	مرتفع
28	تحدد المنظمة التي أعمل بها الحلول البديلـة مـن واقـع خبرات ومعارف الإدارة	3.56	1.00	7	مرتفع
29	تمتلك المنظمة التي أعمل بها حلولاً واضحةً تسعى لتحقيقها ضمن الموارد المتاحة.	3.40	1.02	9	متوسط
30	تضع المنظمة التي أعمل بها معايير لامتلاك حلول مناسبة لتحقيق توقعات أصحاب المصالح .	3.58	0.99	6	مرتفع
31	تعمل المنظمة التي أعمل بها على تطوير الحلول اللازمـة لتحقيق أهدافها بما يتلائم والظروف التي تواجهها منظمتي مستقبلاً	3.37	1.05	10	متوسط
32	تضع المنظمة التي أعمل بها جدولاً زمنياً محدداً لتطبيـق الحل وبدائله في تطوير الحلول المقترحة.	3.46	1.01	8	متوسط
33	تضع المنظمة التي أعمل بها جدولاً زمنياً محدداً للإستفادة من التغذية الراجعة في تطوير الحلول المقترحة.	3.73	0.99	4	مرتفع
24-33	المتوسط الكلي	3.64	0.59	-	مرتفع

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير تحديد الحلول المقترحة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسـط الحـسابي (3.64) والانحـراف المعياري (0.59)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (25) التي تـنص علـى "تقوم المنظمة التي أعمل بها بتحديد الحلول المقترحة اللازمـة لتحقيـق الأهـداف الرئيسية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حـسابي (3.93) وانحـراف معيـاري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (31) التي تنص على " تعمل المنظمة التي أعمل بهـا على تطوير الحلول اللازمة لتحقيق أهدافها بما يتلائم والظـروف التـي تواجههـا

منظمتي مستقبلاً" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.37) وانحراف معياري (1.05). ومن هنا يرى الباحث إلى ضرورة إطلاع القائمين في الشركة على تجارب عالمية مميزة في تحديد الحلول المقترحة والتي ترتبط بالظروف البيئية التي تحيط بالشركة.

السؤال الثاني: ما هي تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لأبعاد فاعلية إدارة الأزمة ؟

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية إدارة الأزمة

تسلسل الفقرات	أبعاد فاعلية إدارة الأزمة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
36-34	فاعلية نظام الاتصالات	3.77	0.55	2	مرتفع
41-37	الفاعلية التنظيمية	3.59	0.57	5	مرتفع
45-42	الفاعلية التكنولوجية	3.83	0.53	1	مرتفع
49-46	الفاعلية الاقتصادية	3.72	0.56	3	مرتفع
53-50	فاعلية نظم المعلومات	3.66	0.61	4	مرتفع
53-34	المتوسط الكلي	3.71	0.51	-	مرتفع

يظهر من الجدول (7) أن المتوسط العام لأبعاد فاعلية إدارة الأزمة بلغ (3.71)، وهذا يعني أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية إدارة الأزمة لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية ذات مستوى مرتفع. وبتحليل أبعاد فاعلية إدارة الأزمة ، يتضح أن الفاعلية التكنولوجية احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.83)، وانحراف معياري (0.53)، يليها بعد فاعلية نظام الاتصالات بمتوسط حسابي بلغ (3.77)، وانحراف معياري (0.55) ، وجاء في المرتبة الثالثة بعد الفاعلية الاقتصادية بمتوسط حسابي بلغ (3.72)، وانحراف معياري (0.56)، وجاء في المرتبة الرابعة فاعلية نظم المعلومات بعد بمتوسط حسابي بلغ (3.66)، وانحراف معياري (0.61)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الفاعلية التنظيمية بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.57). ويستدل من ذلك على أن شركة الاتصالات السعودية تتعامل مع الأزمات بفاعلية لاتخاذ إجراءات وقائية للحيلولة

دون وقوعها وأن التنسيق الجيد بين مديريات وأقسام وفروع الشركة يـساعد علـى تحسين مستوى الجاهزية للتعامل مع الأزمات لديها وعندها يـصبح التعامـل مـع مراحل مستويات الجاهزية أكثر فاعلية.

أولاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد فاعلية نظام الاتصالات:

الجدول رقم(8)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لفاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
34	تؤمن المنظمة التي أعمل بها نظام اتـصالات فعال عند إدارة الأزمات	3.79	0.94	2	مرتفع
35	يوفر نظام الاتصال في المنظمة التي أعمـل بها الدقة والانسيابية المطلوبة في المعلومات	3.85	0.91	1	مرتفع
36	يوفر نظام الاتصال في المنظمة التي أعمـل بها المعلومات الضرورية الفورية عن الأزمة	3.67	0.97	3	مرتفع
36-34	المتوسط الكلي	3.77	0.55	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (8) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لفاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.77) وانحـراف معيـاري (0.55)، وقـد احتلّت الفقرة رقم (35) "يوفر نظام الاتصال في المنظمة التي أعمـل بهـا الدقـة والانسيابية المطلوبة في المعلومات" المرتبة الأولـى بمتوسـط حـسابـي بلـغ (3.85)، في حين جاءت الفقرة رقم (36) "يوفر نظام الاتصال في المنظمة التـي أعمل بها المعلومات الضرورية الفورية عن الأزمة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، كما يظهر مـن الجـدول أن المتوسـطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويستدل من ذلك أن هنالـك تركيز على فاعلية نظام الاتصالات والتي تعتبر إحدى الآليات الهامة لتعزيز فاعلية إدارة الأزمة وذلك بالاعتماد على نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه

التوجهات المستقبلية، والأهداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها. وأهمية توفر وسائل الاتصال المناسبة حيث تتيح للرؤساء فرصة التحرر من قيود الاتصالات الرسـمية التي تفرضها عليهم البيروقراطية، وتصبح خطوط الاتصال مفهومـة ممـا يعـزز فاعلية إدارة الأزمة.

ثانياً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الفاعلية التنظيمية:

الجدول رقم(9)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
37	الواجبات والمسؤوليات المطلوبة مني في ظـروف الأزمات واضحة	3.59	0.95	3	مرتفع
38	تتسم أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمـة لنـا فـي التعامل مع الأزمات بأنها كافية	3.50	1.00	5	مرتفع
39	الصلاحيات المخولة إلى الجهات المعنية للتعامـل مع الأزمات مستوفية لمتطلباتها	3.63	0.94	2	مرتفع
40	يتوفر في المنظمة التي أعمـل بـرامج تدريبيـة متخصصة في إدارة الأزمات	3.67	0.91	1	مرتفع
41	يتوفر في المنظمة التي أعمل بها وسائل وأساليب حديثة ومناسبة للتعامل مع الأزمات.	3.56	0.97	4	مرتفع
37-41	المتوسط الكلي	3.59	0.57	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (9) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.57)، وقد احتلّت الفقرة رقم (40) "يتوفر في المنظمة التي أعمل برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.67)، في حين جاءت الفقرة رقم (38) "تتسم أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة لنا في التعامل مع الأزمات بأنها كافية" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويستدل من ذلك على أن شركة الاتصالات السعودية حققت مستويات عالية من الفاعلية لمواجهة الأزمات نتيجة لوضوح أهدافها وسياساتها، ووضوح رؤية

الشركة لدى العاملين فيها بغض النظر عن موقعهم الوظيفي، مما أسهم بشكل مباشر في تحقيق الفاعلية، وذلك من خلال توظيف مواردها المتاحة، ومواكبتها للتقدم العلمي والتكنولوجي مما يسهم في تعزيز فاعلية إدارة الأزمة.

ثالثاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الفاعلية التكنولوجية

الجدول رقم(10)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى حسب المتوسط
42	يتوفر في المنظمة التي أعمل بها أجهـزة إنـذار متطورة للتعامل مع الأزمات.	3.87	0.96	2	مرتفع
43	يتم التركيز في معالجة الأخطـاء علـى الطـرق الحديثة المتطورة في ظروف الأزمات	3.95	0.90	1	مرتفع
44	يتوفر في المنظمة التـي أعمـل بهـا أسـاليب تكنولوجية كالحاسوب يساعد في معالجة الأزمات	3.77	0.98	3	مرتفع
45	تتصف عمليات الصيانة للأجهزة والمعـدات فـي منظمتي بكفايتها .	3.73	0.99	4	مرتفع
42-45	المتوسط الكلي	3.83	0.53	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (10) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.83) وانحراف معياري (0.53)، وقد احتلّت الفقرة رقم (43) "يتم التركيز في معالجة الأخطاء على الطرق الحديثة المتطورة في ظروف الأزمات" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.95)، في حين جاءت الفقرة رقم (45) "تتصف عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات في منظمتي بكفايتها" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويستدل من ذلك على أن الفاعلية التكنولوجية تؤدي إلى تحسين فاعلية إدارة الأزمة وتحسين الرقابة والإشراف عند العاملين، حيث أن الفاعلية التكنولوجية الإدارية تُمكن الشركة من رسم الخطط اللازمة لمواجهة الأزمات.

رابعاً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد الفاعلية الاقتصادية

الجدول رقم(11)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين للفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
46	المخصصات المالية المرصودة في الموازنة العامة للشركة التي أعمل بها تفي لمواجهة الأزمات	3.76	0.93	2	مرتفع
47	المخصصات المالية لتأهيل القوى المهنية العاملة في المنظمة التي أعمل بها كافية لأداء المهمات الصعبة	3.63	0.96	4	مرتفع
48	المخصصات المالية لمتطلبات الصيانة والإدامة في المنظمة التي أعمل بها كافية.	3.69	0.92	3	مرتفع
49	تعتمد منظمتي على الاستعانة بالاستشاريين والخبراء الفنيين الخارجيين للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة	3.81	0.91	1	مرتفع
46-49	المتوسط الكلي	3.72	0.56	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (11) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين للفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.72) وانحراف معياري (0.56)، وقد احتلّت الفقرة رقم (49) "تعتمد منظمتي على الاستعانة بالاستشاريين والخبراء الفنيين الخارجيين للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، في حين جاءت الفقرة رقم (47) "المخصصات المالية لتأهيل القوى المهنية العاملة في المنظمة التي أعمل بها كافية لأداء المهمات الصعبة" في المرتبة الأخيرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، كما يظهر من الجدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. ويمكن والاستدلال من ذلك على أن الفاعلية الاقتصادية تؤدي إلى تأهيل القوى المهنية العاملة وتأمين المخصصات المالية لمتطلبات الصيانة والإدامة وتُمكن الشركة من تخصيص المخصصات اللازمة لمواجهة الأزمات.

خامساً: تصورات أفراد عينة الدراسة لبعد فاعلية نظم المعلومات

الجدول رقم (12)

المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لتصّورات المبحوثين لفاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
50	يتم تشخيص المعلومات في المنظمة التي أعمل بهـا في ظروف الأزمات بدقة.	3.70	0.96	2	مرتفع
51	تحرص المنظمة التـي أعمـل بهـا علـى تـداول المعلومات وتنسيقها وقت الأزمات	3.72	0.0.94	1	مرتفع
52	تتسم نظم المعلومات في المنظمة التـي أعمـل بهـا بقدرتها على توفير تـدفق مناسـب مـن البيانـات والمعلومات الضرورية في أوقات الأزمات	3.64	0.99	3	مرتفع
53	تصل المعلومـات التي ترد من مـركز المعلومـات في المنظمة التي أعمل بها بوقـ ـت الأزمات فـي الوقت المناسب.	3.59	1.00	4	مرتفع
50-53	المتوسط الكلي	3.66	0.61	-	مرتفع

يظهر من الجدول رقم (12) أن المتوسط العام لتصورات المبحوثين لفاعليـة نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات الـسعودية جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.66) وانحراف معياري (0.61)، وقد احتلّت الفقرة رقم (51) "تحرص المنظمة التي أعمل بها على تـداول المعلومـات وتنسيقها وقت الأزمات" المرتبة الأولـى بمتوسط حسابـي بلغ (3.72)، في حـين جاءت الفقرة رقم (53) "تصل المعلومـات التي ترد من مـركز المعلومـات فـي المنظمة التي أعمل بها بوقـ ـت الأزمات في الوقت المناسب" في المرتبة الأخيـرة بين فقرات هذا البعد، بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، كما يظهـر مـن الجـدول أن المتوسطات الحسابية لجميع فقرات هذا البعد جاءت بدرجة مرتفعة. وتـشير هـذه النتيجة إلى أن فاعلية نظم المعلومات في الشركة تحسن من مـستوى فاعليـة إدارة الأزمة، ويساعد استخدام نظم المعلومات الحديثة تسهيل الإجراءات الإدارية، ويزيد الكفاءة لدى العاملين فيها، ويحسن المخرجات، ويوفر الوقت، والمال. وذلـك مـن خلال توفر التجهيزات والمعدات اللازمة لمواجهة الأزمات.

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات، تم إجراء بعض الاختبارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيـرات المـستقلة " Multicollinearity" قام الباحث بإجراء معامـل تـضخم التبـاين " Variance Inflation Factor- VIF "، واختبار التباين المسموح بـه "Tolerance " لكـل متغير من المتغيرات المستقلة، من المعروف أنه إذا كان معامـل تـضخم التبـاين (VIF) للمتغير يتجاوز (10) وكانت قيمة التباين المسموح به أقل من (0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتباط عالٍ مع متغيرات مـستقلة أخـرى وبالتـالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هـذه القاعـدة لاختبار الارتباط "Multicollinearity" بين المتغيرات المـستقلة. وكمـا يلاحـظ الجدول رقم (13) والذي يحتوي على المتغيرات المستقلة وقيمـة معامـل تـضخم التباين (VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكل متغير، أن قيمة (VIF) لجميع المتغيرات كانت أقل مـن (10) وتتـراوح (2.789-5.102) وأن قيمـة التبـاين المسموح لجميع المتغيرات كانت أكبـر مـن (0.05) وتتـراوح بـين (0.287 – 0.395) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (13)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
تحديد المشكلة	0.395	3.119	0.211
تحديد المهارات المطلوبة	0.287	5.102	0.129
تحديد الحلول	0.381	2.789	0.347

ومن أجل التحقق من افتراض التوزيـع الطبيعـي (Normal Distribution) للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء (Skewness) للمتغيرات، وكما يشير الجدول رقم (13) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيـرات الدراسـة

كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة، وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حده.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	R^2 المعدلة	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
فاعلية إدارة الأزمة	0.569	233.082*	0.000
فاعلية نظام الاتصالات	0.521	150.603*	0.000
الفاعلية التنظيمية	0.351	60.568*	0.000
الفاعلية التكنولوجية	0.431	104.735*	0.000
الفاعلية الاقتصادية	0.473	131.019*	0.000
فاعلية نظم المعلومات	0.362	91.318*	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (14) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) ودرجات حرية (3، 578)، حيث إن أبعاد التفكير الإستراتيجي تفسر (56.9%) من التباين في المتغير التابع الكلي (فاعلية إدارة الأزمة)، كما تُفسر أيضاً (52.1%) من التباين في بعد (فاعلية نظام الاتصالات)، وتُفسر أيضاً (35.1%) من التباين في بعد (الفاعلية التنظيمية)، وفسرت أبعاد التفكير الإستراتيجي (43.1%) من التباين في بعد (الفاعلية التكنولوجية)، وتُفسر أيضاً (47.3%) من التباين في بعد (الفاعلية الاقتصادية)، وأخيراً فسرت أبعاد التفكير الإستراتيجي (36.2%) من التباين في بعد (فاعلية نظم المعلومات)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر أبعاد التفكير الإستراتيجي في تفسير الأبعاد التابعة لفاعلية إدارة الأزمة. وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده(تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية .

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد المشكلة	0.234	0.050	0.271	*5.861	0.000
تحديد المهارات المطلوبة	0.356	0.045	0.380	*8.893	0.000
تحديد الحلول	0.169	0.047	0.206	*4.527	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (5.861، 8.893، 4.527) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (16) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير

تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (56.9%) من التباين في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية كمتغير تابع.

جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression " للتنبؤ بفاعلية إدارة الأزمة من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد المهارات المطلوبة	0.451	*9.197	0.000
تحديد المشكلة	0.548	*4.984	0.000
تحديد الحلول	0.569	*3.930	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده(تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التفكير الإستراتيجي في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد المشكلة	0.210	0.042	0.205	*4.132	0.000
تحديد المهارات المطلوبة	0.339	0.049	0.368	*8.325	0.000
تحديد الحلول	0.180	0.045	0.186	*3.986	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في فاعلية نظام الاتصالات، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.132، 8.325، 3.986) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي

تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكيـر الإسـتراتيجي بأبعاده (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية نظـام الاتصالات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية .

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية نظام الاتصالات من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد المهارات المطلوبة	0.432	*9.159	0.000
تحديد المشكلة	0.516	*4.106	0.000
تحديد الحلول	0.521	*3.219	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديـد المهـارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية نظام الاتصالات كبعد من أبعـاد فاعليـة إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقـم (18) والـذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فـإن متغيـر تحديـد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (52.1%) من التباين في فاعلية نظام الاتصالات كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتفكير الإستراتيجي بأبعاده(تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التفكير الإستراتيجي في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد المشكلة	0.279	0.059	0.259	*4.691	0.000
تحديد المهارات المطلوبة	0.323	0.060	0.311	*5.293	0.000
تحديد الحلول	0.156	0.063	0.156	*2.471	0.014

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) تؤثر في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة (4.691، 5.293، 2.471) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات أبعاد التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية التنظيمية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات

المطلوبة يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغيـر تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (33.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فـسر مـع المتغيـرين السابقين (35.1%) من التباين في الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالفاعلية التنظيمية من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد المهارات المطلوبة	0.293	*6.453	0.000
تحديد المشكلة	0.334	*3.478	0.004
تحديد الحلول	0.351	*2.687	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.05$)

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحـصائية عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \le 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده(تحديد المشكلة، تحديد المهـارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التفكير الإستراتيجي في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد المشكلة	0.256	0.061	0.236	*4.274	0.000
تحديد المهارات المطلوبة	0.396	0.060	0.341	*6.550	0.000
تحديد الحلول	0.214	0.056	0.209	*3.852	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \le 0.01$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (21)، ومن متابعـة قـيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهـارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعـاد فاعليـة

إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغـة (4.274، 6.550، 3.852) على التـوالي، وهـي قـيم معنويـة عنـد مـستوى دلالة(α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تـنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكير الإسـتراتيجي (تحديـد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالفاعلية التكنولوجية من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد المهارات المطلوبة	0.346	*7.229	0.000
تحديد المشكلة	0.424	*4.019	0.000
تحديد الحلول	0.431	*3.007	0.003

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

وعند إجـراء تحليـل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـوذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديـد المهـارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقـم (22) والـذي يبـين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهـارات المطلوبة يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخـل متغيـر تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فـسر مـع المتغيـرين السابقين (43.1%) من التباين في الفاعلية التكنولوجية كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده(تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التفكير الإستراتيجي في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد المشكلة	0.242	0.061	0.232	*3.979	0.000
تحديد المهارات المطلوبة	0.312	0.057	0.287	*5.604	0.000
تحديد الحلول	0.218	0.059	0.247	*3.695	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (23)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية الاقتصادية، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (3.979، 5.604، 3.695) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده(تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في الفاعلية الاقتصادية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات

المطلوبة يفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (47.3%) من التباين في الفاعلية الاقتصادية كمتغير تابع.

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالفاعلية الاقتصادية من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول أبعاد العوامل المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد المهارات المطلوبة	0.392	*4.573	0.000
تحديد المشكلة	0.459	*3.965	0.000
تحديد الحلول	0.473	*3.746	0.001

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الفرعية الخامسة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير الإستراتيجي بأبعاده(تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول)، في فاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية.

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر التفكير الإستراتيجي في فاعلية نظم المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية

التفكير الإستراتيجي	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
تحديد المشكلة	0.229	0.063	0.268	*4.762	0.000
تحديد المهارات المطلوبة	0.418	0.061	0.363	*6.852	0.000
تحديد الحلول	0.229	0.063	0.251	*3.631	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (25)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) ذات تأثير في فاعلية نظم المعلومات، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة (4.762، 6.852، 3.631) على التوالي، وهي قيم معنوية عند

مستوى دلالة (α≤0.05). ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يوجد أثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية نظام المعلومات.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي "Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بفاعلية نظام المعلومات من خلال أبعاد التفكير الإستراتيجي كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 المعدلة	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
تحديد المهارات المطلوبة	0.263	*8.267	0.000
تحديد المشكلة	0.345	*4.369	0.000
تحديد الحلول	0.362	*3.283	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر التفكير الإستراتيجي (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) في فاعلية نظام المعلومات كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، كما يتضح من الجدول رقم (26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (36.2%) من التباين في فاعلية نظام المعلومات كمتغير تابع.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤0.05) للتفكير الإستراتيجي، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)

لمعرفة الفروق في التفكير الإستراتيجي التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة، والمسمى الوظيفي) وتطبيق اختبار شيفه (Scheffe Test) لاستخراج المقارنات البعدية في حالة وجود الفروق:

الجدول (27)

تحليل التباين(One Way Anova) لتصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	7.215 154.739	2.405 0.268	*8.98	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	16.995 144.959	5.665 0.250	*16.91	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	14.154 147.800	4.718 0.256	*18.45	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 379)	1.546 160.408	0.773 0.278	**1.618	0.156

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في تصورات العاملين نحو التفكير الإستراتيجي حيث وجدت أن قيمة ($F=8.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل)

(3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.80) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابـات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.78)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سـنة فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح العاملين ذوي الأعمـار (41-50 سـنة). ويمكـن الاستدلال من تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر العامل أصبح أكثـر نـضجا ووعيـا والماما وإدراكا لحيثيات العمل، وأهمية التفكير الإستراتيجي، ويصبح أكثر تمييـزا لمنافع استخدامه وبما يحققه للمنظمة من ميزات تنافسيه.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو التفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	0.34*	0.36*
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.78	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.80	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في تصورات العاملين نحو التفكير الإستراتيجي حيث وجدت أن قيمة ($F=16.91$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين نحو التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجـدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سـنوات الخبـرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة(16

سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الأولى (5سـنوات فأقـل) فقـد بلـغ(3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فـأكثر) ومتوسـط الفئة الثانية(6-10سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16 سنة فأكثر) (3.87)، أما متوسط الفئة الثانية (6-10سنوات) فقد بلغ (3.58) ولـصالح المبحـوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11-15 سنة) ومتوسط الفئة الأولى(5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (11-15 سنة) (3.77)، أما متوسـط الفئـة الأولـى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبـرة (11-15 سنة). وما يفسر هذه النتيجة انه كلما زادت خبرات العاملين زاد تجنـب مجازفـة التغيير، وزاد إدراكهم لأهمية التفكير الإستراتيجي فـي تحقيـق الأهـداف الكليـة للمنظمة.

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو التفكير الإستراتيجي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.44	-	-	*0.33	*0.43
6-10 سنوات	3.58	-	-	-	*0.29
11-15 سنة	3.77	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.87	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل العلمي) في تصورات العاملين نحو التفكير الإستراتيجي حيث وجدت أن قيمة ($F=18.45$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا

المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية نحو التفكير الإستراتيجي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبـين الجـدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمـي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلـغ متوسـط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامـة فمـا دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل العلمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.69)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فمـا دون) فقد بلغ (3.39) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي بكالوريوس. وأن هنالـك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل العلمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.39)، أما متوسط الفئة الثانية (دبلوم متوسط) فقـد بلـغ (3.60) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دبلوم متوسط. مما يمكننا القول أنه كلمـا ارتفع المؤهل العلمي للعاملين, اصـحبوا أكثـر درايـة ووعيـا بأهميـة التفكيـر الإستراتيجي.

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو التفكير الإستراتيجي حسب متغير المؤهل العلمي

فئات المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.39	-	*0.21	*0.30	*0.42
دبلوم متوسط	3.60	-	-	-	-
بكالوريوس	3.69	-	-	-	-
دراسات عليا	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين في شركة الاتصالات السعودية للتفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (27) للفروقات في التفكير الإستراتيجي تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التفكير الإستراتيجي حيث وجدت أن (F=1.618) ومستوى الدلالة (0.156= α) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالة (α≤0.05)، مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

الفرضية الرئيسة الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05≥α) لفاعلية إدارة الأزمة، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية لدى موظفي شركة الاتصالات السعودية.

الجدول (31)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والمسمى الوظيفي)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	5.57 77.44	1.86 0.133	*25.67	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	2.73 80.29	0.91 0.140	*12.11	0.000
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 578)	3.02 79.99	1.00 0.137	*13.46	0.000
المسمى الوظيفي	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 579)	0.984 82.03	0.492 0.142	*0.596	0.453

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

أولاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير العمر

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول رقم (31) لفاعلية إدارة الأزمة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في فاعلية إدارة الأزمة حيث وجدت أن (F=25.67) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (32) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.58)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.81) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثانية (31-40 سنة) (3.72)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة)، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار(31-40 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.73)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.58) ولصالح المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة). يستدل من ذلك على أنه كلما زاد عمر الموظف زادت تبعاً لذلك خبراته الأمر الذي يؤهله للتعامل مع الأزمات بكفاءة وفاعلية.

الجدول (32)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	46-55 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.58	-	*014	*0.15	*0.23
31-40 سنة	3.72	-	-	-	-
41-50 سنة	3.73	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

ثانياً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير الخبرة

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (31) لفاعلية إدارة الأزمة أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية إدارة الأزمة حيث وجدت أن (F=12.11) ومستوى الدلالة (α=0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (16سنة فأكثر) (3.81)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ (3.64) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، مما يدل على انه كلما زادت خبرات العاملين أصبحوا أكثر تمرسا في العمل, وأكثر علما بسياسات وإجراءات واستراتيجيات التنبؤ بمؤشرات الأزمة للتعامل معها بفاعلية.

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية إدارة الأزمة حسب متغير الخبرة

فئات الخبرة	المتوسط الحسابي	5سنوات فأقل	6-10 سنوات	11-15 سنة	16 سنة فأكثر
5سنوات فأقل	3.64	-	-	-	0.17*
6-10 سنوات	3.70	-	-	-	-
11-15 سنة	3.71	-	-	-	-
16 سنة فأكثر	3.81	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي

أشارت النتائج التي يعرضها الجدول (31) للفروقات في فاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير المؤهل التعليمي، أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل التعليمي في فاعلية إدارة الأزمة حيث وجدت أن ($F=13.46$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.83)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات

إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئـة الثانيـة (دبلوم متوسط) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثانية(دبلوم متوسط) فقد بلغ (3.70) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دبلوم متوسط، وأن هنالك مصادر فروق بين متوسـطات إجابـات المبحـوثين ذوي المؤهـل التعليمي (ثانوية عامة فما دون) ومتوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى(ثانوية عامة فما دون) (3.53)، أما متوسط الفئة الثالثة (بكـالوريوس) فقـد بلـغ (3.73) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. مما يدل على أنه كلمـا زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر علماً ودارية ويكون أكثـر إدراكاً لتفاصيل العمل ومتطلبات التعامل مع الأزمات.

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لفاعلية إدارة الأزمة حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.53	-	*0.17	*0.20	*0.30
دبلوم متوسط	3.70	-	-	-	
بكالوريوس	3.73	-	-	-	
دراسات عليا	3.83	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين لفاعلية إدارة الأزمة تبعـاً لمتغيـر المسمى الوظيفي:

وأشارت النتائج التي يعرضها الجدول (31) للفروقات في فاعلية إدارة الأزمة تبعاً لمتغير المسمى الوظيفي، أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة فـي فاعلية إدارة الأزمة حيث وجدت أن (F=0.596) ومستوى الدلالـة (α =0.453) وهذه النتيجة غير معنوية عند مستوى دلالـة (α ≤ 0.05)، ممـا يقتـضي قبـول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

4. 3 مناقشة النتائج:

دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد التفكير الإستراتيجي لدى العاملين في شركة الاتصالات السعودية ذات مستوى مرتفع. وأن تحديد المهـارات المطلوبة احتلت المرتبة الأولى، يليها بعد تحديد المشكلة، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تحديد الحلول المقترحة. تدل هذه النتيجة على أن المديرين في شركة الاتصالات السعودية يمتلكون قدرات عقلية وإمكانيات إبداعية متميزة، تساعدهم علـى تخطـي المشكلات التي تواجههم دونما تذمر، وتشجيع الآخرين على المشاركة الفعالة التي تعزز من تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة. كما يدل ذلك على أهمية التركيـز علـى التفكير الاستراتيجي والذي يعد إحدى الآليات الهامة لفاعلية إدارة الأزمات من خلال وضوح توجه الشركة المستقبلي والأهداف التي تسعى لتحقيقها، كذلك المركز الـذي ترغب في الوصول إليه في تقديم الخدمة للمراجعين، والاعتماد على الاتصالات في نشر ونقل المعلومات إلى جميع العاملين حول هذه التوجهات المستقبلية، والأهـداف المرغوب فيها، وأهمية تحقيقها، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة. وتفـسر هـذه النتيجة على أن المنظمات الناجحة ومن اجل ضمان بقائهـا، واسـتمرارها قويـة ومؤثرة يجب أن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني أن تقتنع بالقيام بأعمالهـا بطريقـة صحيحة، بل أن يصبح التغيير والتطوير والتجديد هي الـسمات المميـزة لأدائهـا لخدماتها. والتقت نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت بـه دراسـة (الفـواز، 2008) ودراسة (الشديفات والحراحشة، 2005) ودراسة (صالح ومحمد، 2001) والتقـت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (الصفار، 2001) والتـي أشـارت نتائجها إلى أهمية التوازن بين التفكير الاستراتيجي لتحقيق الإبداع الإداري. والتقت أيضاً نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به دراسة (ميـا وآخـرون، 2007) والتـي أشارت نتائجها إلى وجود قصور كبير في عملية تنفيذ استراتيجيات التخطيط (سواء على مستوى المنظمة أم على المستوى الوظيفي) في المنظمات.

دلت النتائج أن تصورات أفراد عينة الدراسة لأبعاد فاعلية إدارة الأزمة لـدى العاملين في شركة الاتـصالات الـسعودية ذات مـستوى مرتفـع. وأن الفاعليـة التكنولوجية احتلت المرتبة الأولى، يليها بعد فاعلية نظام الاتصالات، وجـاء فـي

المرتبة الثالثة الفاعلية الاقتصادية، وجاء في المرتبة الرابعة فاعلية نظم المعلومات، وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الفاعلية التنظيمية. ويستدل من هذه النتيجة أنه ينبغـي على شركة الاتصالات السعودية اتخاذ الإجراءات الوقائية المناسبة لمنـع مـسببات الأزمات، والحد من آثارها السلبية، وتحقيق قدر من النتائج الإيجابية وذلـك عـن طريق: تشكيل فريق للتعامل مع الأزمات التي تواجه الشركة، وتحديد أهداف وجود مثل هذا الفريق بوضوح، وتوقع المخاطر المحتمل حدوثها من خلال رصد، وتحليل الاحتمالات والتغيرات التي تشير بوقوع أزمة، والإفادة من وسائل الإنذار المبكـر، والإشارات التحذيرية التي تنذر بقرب وقوع أزمة كأساليب وقائية لاحتواء الأزمـة، والبحث عن الحلول المناسبة لمواجهة الأزمات المختلفة قبـل وقوعهـا ، ووضـع إجراءات للتعامل مع كل أزمة حسب طبيعتها قبـل حـدوثها مـن خـلال إعـداد السيناريوهات التي تبين ما يمكن أن يحدث من تطورات للمسارات المختلفـة التـي يمكن أن تظهر في الأزمة، وردود الأفعال المناسبة تجاه مواجهة الأزمـة، وتقـدير الوقت المناسب للتعامل مع الأزمة، وإجراء مسح كامل لمـوارد الـشركة الماديـة والبشرية التي يتطلبها التعامل مع الأزمة قبل وأثناء وبعد حـدوثها، ووضـع نظـم ولوائح للسلامة والوقاية من الأخطار، ونشر ثقافة التعامل مع الأزمات بين جميـع العاملين في الشركة، عن طريق النشرات وإلقاء المحاضرات. وهذه النتيجة تتفق مع ما جاءت به دراسة (عريقات، 2009)، واتفقت هذه النتيجة مع ما جاءت به دراسة (العبادله، 2002) والتي أشارت نتائجها إلى أن تأثير الأزمات في قطاع المياه فـي الأردن كان مرتفعاً.

دلت النتائج أن أبعاد التفكير الإستراتيجي تفسر (56.9%) مـن التبـاين فـي المتغير التابع الكلي (فاعلية إدارة الأزمة)، كما تُفسر أيضاً (52.1%) من التباين في بعد (فاعلية نظام الاتصالات)، وتُفسر أيضاً (35.1%) من التباين في بعد (الفاعليـة التنظيمية)، وفسرت أبعاد التفكير الإستراتيجي (43.1%) مـن التبـاين فـي بعـد (الفاعلية التكنولوجية)، وتُفسر أيضاً (47.3%) مـن التبـاين فـي بعـد(الفاعليـة الاقتصادية)، وأخيراً فسرت أبعاد التفكير الإستراتيجي (36.2%) من التباين في بعد (فاعلية نظم المعلومات)، وهذا يشير إلى اعتقاد عام وواسع لدى المديرين بضرورة

وأهمية التفكير الاستراتيجي لأنّها تؤدي إلى نجاح إدارة الأزمات وبالتالي تحـسين أداء المنظّمة ونجاحها. وقد يرجع السبب إلى العلاقة الوثيقة بين دعم الإدارة لأبعاد التفكير الاستراتيجي وبين ممارسة هذه العملية بسبب أهمية الأدوار القيادية التـي لا بد أن تتبناها الإدارات العليا من حيث الحـرص علـى الـوعي بمفهـوم التفكيـر الاستراتيجي، وبناء هياكل وفرق تنظيمية، والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات المادية والطاقات البشرية اللازمة لذلك.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في التفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (45.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (54.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (56.9%) من التباين في فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في فاعلية نظام الاتصالات، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (43.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (51.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (52.1%) من التباين في فاعلية نظام الاتصالات كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية التنظيمية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (29.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (33.4%) من التباين

في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (35.1%) من التباين في الفاعلية التنظيمية كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة(تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية التكنولوجية كبعد من أبعاد فاعلية إدارة الأزمة في شركة الاتصالات السعودية، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (34.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (42.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (43.1%) من التباين في الفاعلية التكنولوجية كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) لها تأثير في الفاعلية الاقتصادية، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (39.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (45.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (47.3%) من التباين في الفاعلية الاقتصادية كمتغير تابع.

دلت النتائج أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (تحديد المشكلة، تحديد المهارات المطلوبة، تحديد الحلول) هي أكثر متغيرات التفكير الإستراتيجي تأثيراً في فاعلية نظم المعلومات، وإن متغير تحديد المهارات المطلوبة يفسر ما مقداره (26.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير تحديد المشكلة حيث يفسر مع متغير تحديد المهارات المطلوبة (34.5%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير تحديد الحلول حيث فسر مع المتغيرين السابقين (36.2%) من التباين في فاعلية نظم المعلومات كمتغير تابع.

دلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمـر فـي التفكيـر الإستراتيجي، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في التفكير الإستراتيجي وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة(16 سنة فأكثر)، وأن هنالـك

فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في التفكير الإستراتيجي. ويمكن الاستدلال من ذلك على أنه كلما زاد عمر الفرد كان أكثر نضجاً وإلماماً ويكون أكثر عطاءاً، وإن الفرد الحاصل على المستوى التعليمي المناسب للوظيفة يكون أكثر وعيا بجوانب العمل، وكلما كان المؤهل عالياً كان فهم الفرد للعمل عالياً وبالتالي يكون إنجازه عالياً، أما فيما يتعلق بالخبرة العملية فكلما زادت خبرة الفرد أصبح أكثر اعتماداً على نفسه بخلاف المعينين الجدد.

دلت النتائج أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير العمر في فاعلية إدارة الأزمة، وكانت الفروق لصالح ذوي الأعمار (31-40 سنة) و(46-55 سنة) ولصالح ذوي الأعمار (51 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير الخبرة في فاعلية إدارة الأزمة وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر)، وأن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في فاعلية إدارة الأزمة وكانت الفروق لصالح المبحوثين ذوي المؤهل العلمي دراسات عليا وكذلك لصالح البكالوريوس والدبلوم.

4. 4 التوصيات:

بناءاً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإنها توصي بما يلي:

1. دلت النتائج على وجود أثر للتفكير الاستراتيجي في فاعلية إدارة الأزمات، لذا يجب على شركة الاتصالات السعودية ضرورة تهيئة العاملين للتعامل مع الأزمات من خلال:

أ- نشر ثقافة إدارة الأزمات بين العاملين عن طريق إعداد أدلة إرشادية لتوضيح؛ كيفية التعامل مع الأزمات، وإعداد النشرات الخاصة بإدارة الأزمات، وإقامة الندوات والمحاضرات لزيادة وعي العاملين بكيفية التعامل مع الأزمة.

ب- عقد دورات تدريبية في مجال إدارة الأزمات بصفة دورية، تجمع العاملين على مختلف مستوياتهم الوظيفية من أجل إكسابهم المهارات اللازمة للتعامل مع الأزمات بشكل صحيح والتخفيف من آثارها السلبية، والإفادة من إيجابياتها.

ج- اختيار القيادات الإدارية التي تتحلى بالشجاعة التـي تـدفعها إلـى اقتحـام المخاطر، وامتلاك زمام المبادرة والثـبات ورباطة الجأش ، والقدرة علـى توقع الأزمات واتخاذ القرارات في الوقت المناسب في ظل ضـيق الوقـت وتسارع الأحداث.

د- الاستمرار بتفويض سلطة اتخاذ القرارات في موقف الأزمة للمديرين في الشركة لأنهم أكثر إحساساً بالواقع وبمجريات الأمور وإحداث اسـتجابة فورية للأزمة.

ه- الاستمرار بالاهتمام بإنشاء مراكز معلومات مختصة ومزودة بكوادر فنية عالية الخبرة في مجال المعلومات، وتفعيل قنوات الاتصال لتتدفق خلالها المعلومات إلى مراكز صنع القرار ولتكون مرتبطة مـع مراكـز إدارة الأزمات في شركة الاتصالات السعودية، وعلى أن يقوم بإدارتها خبراء ومختصون ولديهم الإدراك الواسع لمواجهة الأزمات.

و- وضع إستراتيجيات شاملة، بناء على الممارسات المثلى لأبعـاد التفكيـر الإستراتيجي، من خلال توفير المناخ الملائـم الـذي يحفـز، ويـستثير سلوكيات العاملين، ودعم فرق العمل الجمـاعي، والاهتمـام بمـصلحة العاملين وإشعارهم بان المؤسسة ملكاً لهم، بما ينعكس بصورة إيجابيـة على تصرفاتهم.

ز- ضرورة اعتماد مبدأ التخطيط المسبق لما يجب عمله وكيف يجب عملـه وبناء سيناريوهات للأحداث المحتملة والتدرب علـى كيفيـة معالجتهـا. وتعزيز التنسيق بين كافة جهود الوحدات الإدارية الأمر الذي يؤدي إلـى تكاملها ووحداتها ويمنع الازدواجية والتكرار ويزيد من مستوى الجاهزية في مواجهة الأزمات.

ح- ولما كانت هذه الدراسة لم تغطي جميع الأبعاد إذ أبقت المجال مفتوحـاً لدراسات أخرى مستقبلية تتناول أبعاداً جديـدة ذات علاقـة بمتغيـرات الدراسة مثل (إدارة المعرفة، وتكنولوجيا المعلومات، القيادة التحويليـة، والجودة الشاملة) وعلاقتها بإدارة الأزمات.

المراجع

أ- المرجع العربية

أبو قحف، عبد السلام ،(2002)، **الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات**، الإسكندرية: مكتبة دار الجامعة الجديدة للنشر.

أحمد، أحمد، (2002)، **إدارة الأزمة- منظور عالمي**، الطبعة الأولى، الإسكندرية :دار الوفاء للطباعة والنشر.

آرثر بيل(2007) **بناء فريق العمل**، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.

إسليم، وسام صبحي مصباح، (2007)، **سمات إدارة الأزمات في المؤسسات الحكومية الفلسطينية- دراسة ميدانية على وزارة المالية في غزة**، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

الأعرجي، عاصم والدقامسه، مأمون، (2000)، "مدى توفر عناصر نظام إدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين في الوظائف الإشرافية في أمانة عمان الكبرى"، **الإدارة العامة**، المجلد (39)، العدد (4)، ص 774-799.

آلان، جون، (2002)، **التخطيط الاستراتيجي الناجح**، (ترجمـة العـاوي، خالـد)، الطبعة (1)، القاهرة: دارة الفاروق للنشر والتوزيع.

البزاز، حسن، (2001)، **إدارة الأزمة بين نقطتي الغليان والتحول**، بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.

البعلبكي، منير، (1985)، **المورد**، بيروت: دار العلم للملايين.

التهامي، حسين، (2008)، أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، ط1، الدار العالمية للنشر والتوزيع.

الجهني، وليد بن إبراهيم، (2008)، **أثر ممارسة التخطيط الاستراتيجي على التغيير التنظيمي في الدوائر الحكومية بمدينة تبوك في المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة.

الحربي، جلوي بن محمد،(2008)، "**التخطيط الاستراتيجي كمدخل إداري لتطـوير الدفاع المدني بالمملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غيـر منـشوره،

جامعة الملك سعود، السعودية
حرحوش ، صالح، عادل، (2006) ، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،** اربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي، الأردن.
حريم، حسين، (2010)، **إدارة المنظمات: منظور كلي،** ط 2 ، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن.
حسين عبد العزيز الدريني، (1985)، .**المدخل إلى علم النفس،** القاهرة، دار الفكر العربي، ط2 .
الحلو، غسان، (2010)، "الأزمات المدرسية في المدارس الثانوية الحكومية في مديريات شمال الضفة الغربية في فلسطين، **مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الانسانية)،** مجلد (24) العدد (1)، ص ص 223- 262.
حمدونة، حسام الدين، (2006)، **ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة** ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية-غزة.
الحوامدة، نضال، (2003)، إدارة الأزمة من منظور دراسة الحالة المنظمة التعاونية الأردنية، دراسة وصفية تحليلية، **جامعة دمشق، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية،** المجلد (19)، العدد (1)، ص ص 159-195.
الخشالي، شاكر، والقطب، محي الدين، (2007)، فاعلية نظم المعلومات الإدارية وأثرها في إدارة الأزمات: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الأردنية، **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال،** المجلد (3)، العدد (1)، ص ص 184-214.
الخضيري، السيد محسن، رضا، (2001)، **إدارة الأزمات في الحوادث والطوارئ** في الشركات، التوثيق العلمي، القاهرة.
راشد، طارق، (2004)، التفكير الاستراتيجي مفهوم وأهداف، **مجلة العالم الرقمي،** العدد 72، الأحد 6 يونيو.
الزعبي خالد، والعلاونة، علي، القطاونة، أيمن(2008) " العلاقة بين المتغيرات(التنظيمية والديموغرافية) ومستويات الجاهزية واثر بعض المعوقات

على شدة تأثير الأزمات في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهـة نظـر العاملين، **دراسات الجامعة الأردنية**، العدد(37)، مجلد(1)، ص 34-36.

الزواهرة، عبد الغفور، (2001)، **العوامل المؤثرة في إدارة الأزمات، دراسة حالة الخطوط الجوية(الملكية الأردنية)**، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت، الأردن.

سالم، أكرم، (2008)، التفكير الاستراتيجي وآفاق المستقبل البعيد، **مجلة الحوار المتمدن**، العدد 2221، الموافق 2008/3/15.

سالم، محمد علي،(2009)، **الإدارة الإستراتيجية** ، دار البداية للنشر.

السامرائي، سلوى أمين، (1995)، **تقدير التلاؤم بين الأنماط الشخصية لمتخذي القرار وخصائص نظام المعومات الإدارية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المدراء في حل المشاكل في شركات القطاع الصناعي العراقي المختلط**، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد. بغداد.

سبتي، عزيز، (2002) ،"**إدارة الأزمات في منظمات الأعمال في القطاع الصناعي**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الاردن.

السبيعي، سعود، (2009)، **الأزمات المالية العالمية وأسبابها وآثارها وانعكاساتها على الاستثمار بدولة الكويت**، ورقة مقدمة للملتقى الدولى لآفاق الاستثمار، الدورة الثالثة، الموافق 27-28 أبريل.

السعيد، سيد، (2006)، **استراتيجيات إدارة الأزمات والكوارث دور نظم المعلومات**، دار العلوم، ط 1، القاهرة.

السلطان، خالد، (2006)، "التفكير والتخطيط الاستراتيجي فـي مؤسـسات التعلـيم العالي"، **ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية الـسعودية لـلإدارة**، 17-19مارس، 2006.

السلمي، علي، (2001)، **إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية**، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.

السيد، أحمد، (2000)، **إدارة الأزمات** . الرياض : المركز العربي الأمني للدراسات.

الشحادات، ماجد، (2008)، **درجة ممارسة التخطيط الاستراتيجي وأثرها في الفاعلية التنظيمية لدى العاملين في المؤسّسات المالية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة مؤتة، الأردن.

الشديفات، يحيى، والحراحشة، محمد، (2005)، درجة ممارسة أنماط التفكير الاستراتيجي لدى القادة التربويين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، **مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية**، المجلد (17)، العدد (2)، ص ص 133-184.

الشعلان، ماجد، (2002)، **إدارة الأزمات والإدارة بالأزمة**. الطبعة الأولى، الأوائل للنشر والتوزيع، دمشق.

الشمراني، سعيد (2004) **إدارة الأزمات ومعوقاتها في مؤسسات التعليم العالي في المملكة العربية السعودية** ، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.

صالح، عادل، ومحمد، طارق، (2001)، تشخيص أنماط التفكير الاستراتيجي لدى الإدارة العليا والوظيفية لدى عينة من الشركات المساهمة الخاصة - العراق، **المجلة العربية للإدارة**، مجلد(21) عدد(2)، يونيو (حزيران).

الصفار، عدنان، (2001)، أساليب التوازن بين التفكير الاستراتيجي والتكتيكي وأثرها على الإبداع الإداري، **مجلة النبأ**، العدد (56)، محرم/نيسان، ص ص 246-261.

الصيرفي، محمد، (2008)، **التخطيط الاستراتيجي**، حورش الدولية للنشر .

الطيراوي، توفيق محمد حسين، (2008)، "**واقع ألازمات والبدائل المقترحة لأدارتها من وجهة نظر قادة المؤسستين الأمنية والمدنية في فلسطين**، رسالة ماجستير غير منشورة الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

ظاهر، أحمد جمال، (1984)، **البحث العلمي الحديث**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

العبادلة، احمد،(2002)، **معوقات ادارة الازمات في قطاع المياه**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا جامعة مؤتة

عباس، صلاح،(2004)، **إدارة الأزمات في المنشآت التجارية**، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.

عبد الوهاب، كامل، ومحمد علي ،(2001)، **سيكولوجية إدارة الأزمات المدرسية**، عمان :مكتبة دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

عبوي، زيد منير، (2006)، **الإدارة الإستراتيجية**، عمان: دار كنوز المعرفة.

عثمان، فاروق، (2004)، **التفاوض وإدارة الأزمات**، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الأمين للنشر والتوزيع.

عريقات، أحمد، (2009)، **دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال**، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

عليوه، السيد، (2001)، **إدارة الأزمات في المستـشفيات**، ط1، القـاهرة: ايتـراك للنشر والتوزيع.

العمار، عبدالله، (2005)، **دور تقنية المعلومات ونظم المعلومات في إدارة الأزمات والكوارث: دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني**، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

الغزالي، كرمه ماجد عباس، (2000)، **التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا**، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم الإدارة العامة، جامعة اليرموك، الأردن.

فارس، علي، (2008)، **حل الأزمات: الفساد الإداري نموذجاً**، مركز المستقبل للدراسات والبحوث، المملكة المتحدة.

فتحي، محمد، (2001)، **الخروج من المأزق فـن إدارة الأزمـات** ، القـاهرة: دار الإسلامية.

الفضالة، فهد يوسف، (2009)، " التخطيط الإستراتيجي بحسب مدركات القيـادات الإدارية بالقطاع الخاص ودلالته لسياسة توظيف المواطنين" **مجلس النـشر**

العلمي، الكويت، الحولية 29 - الرسالة 290

الفواز، نجوى، (2008)، **التفكير الإستراتيجي: (الأنماط-الممارسات-المعوقات) لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومية بمدينة جدة،** رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.

القطاونة، أيمن سليمان، (2008)، "**إدارة الأزمات المصرفية وأثارها على المـزيج التسويقي**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق: سوريا.

قناديلي، جواهر، (2007)، **التفكير الإستراتيجي وإدارة المعرفة في منظمات الأعمال**، مكة المكرمة: منشورات جامعة أم القرى.

الكبيسي، عامر، (2006)، **التفكير الاستراتيجي في المنظمات العامة: الخصائص والمبررات والمعوقات**، ورقة مقدمة للملتقى الإداري الرابع للجمعية السعودية للإدارة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الخبر، الموافق 21- 22 مارس.

الكثيري، موسى، (2006)، **القيادة والتفكير الإستراتيجي الطريق الى المستقبل**، صحيفة الرياض، الاثنين 28 المحرم 1427هـ الموافق 27 فبراير 2006م، العدد13762.

الكرخي، مجيد، (2009) ، **التخطيط الاستراتيجي،عرض نظري تطبيقـي**، عمـان: دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.

الكردي، راجح عبد الحميد، (1992**)، نظرية المعرفة بين القرآن والفلسفة**، الرياض: مكتبة المؤيد، الطبعة الأولى.

ماهر، أحمد، (2006)، **إدارة الأزمات**، القاهرة: الدار الجامعية، ط 1.

المبارك، معصومة، (2006)، القيادة والتفكير الاستراتيجي، الطريق إلى المستقبل، **ورقة مقدمة إلى الملتقى الإداري الرابـع**، الجمعيـة الـسعودية لـلإدارة: السعودية

المعايطه، سالم، (2002)، **أبعاد الأزمة الإدارية في المنظمة التعاونية الأردنية واستراتيجيات التعامل معها خلال الفترة 1986-1997**، دراسة ميدانية تحليلية، رسالة دكتوراة غير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.

المغربي، عبدالحميد عبدالفتاح، غريبة، رمضان فهيم، (2006)، **التخطيط الاستراتيجي بقياس الأداء المتوازن**، الرياض: مكتبة الشقري.

مكاوي، حسن، (2005)، **الإعلام ومعالجة الأزمات**، القاهرة :الدار المصرية اللبنانية.

الملا، عيسى بن علي، (2006)، "التفكير الاستراتيجي"، **مجلة الدفاع** ، العـدد (2)، www.al-defaa.com/detail.asp?innewsitemid=86823: (2006/10/3)

منتزبرج، هنري، (1995)، سقوط ونهوض التخطيط الاستراتيجي، **معهـد الإدارة العامة، المجلد الخامس والثلاثون**، العدد 1: السعودية. (ترجمـة، الحمـود، أحمد).

مهنا، محمد، (2004)، **إدارة الأزمات :قراءة في المنهج**، الاسكندرية :مؤسسة شباب الجامعة.

ميا، علي، وزاهر، بسام، وسليطين، سوما، (2007)، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (29)، العدد (1)، ص ص 189-210.

الهدمي، ماجد، (2005)، **مبادئ إدارة الأزمات: الاستراتيجية والحلول**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع.

هلال، محمد عبد الغني، (2007)، **التفكير والتخطيط الاستراتيجي**، مركز تطوير الأداء والتنمية، سلسلة مهارات تطوير الأداء، الكتاب الرابع عشر، القاهرة.

وادي، رشدي، والأشقر، إبراهيم، (2009)، واقع ممارسة (التخطيط الإستراتيجي) لدى مديري المنظمات غير الحكومية المحلية في قطاع غزة، **مجلة الجامعة الإسلامية**، سلسلة الدراسات الإنسانية، المجلد (17)، العدد(2)، ص ص 677 - 712.

ب- المراجع الأجنبية

Alan C.B. Tse, Stella So, Leo Sin, (2006), Crisis management and recovery: how restaurants in Hong Kong responded to SARS, **International Journal of Hospitality Management,** Vol. (25), Issue (1), pp 3-11

Al-Shammari , Hussam, Hussein Raef T, (2008), Strategic planning in emergent market organizations: empirical investigation, **International Journal of Commerce and Management**, Vol:18, Issue: 1, pp: 47 – 59.

Ansoff. H., I, (1994), Comment on Henry Mintzberg's Rethinking Strategic Planning, **Long Range Planning**, Vol. (32), Issue (2),, 90-112.

Aviad A, (2007), Crisis-management practices in the restaurant industry, International **Journal of Hospitality Management**, Vol. (26), Issue (4),, Pages 807-823.

Betit, K, (2004), **Strategic Planning: Still Going Strong. Long Range Planning** ,DAI, Vol. (32), Issue (1), pp 107 – 116.

Brenda J. Wrigley, Charles T. Salmon, Hyun Soon Park, (2003), **Crisis management planning and the threat of bioterrorism, Public Relations Review**, Vol. (29), Issue (3),, Pages 281-290

Brent W. Ritchie, (2004), **Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry** , Tourism Management, Vol. (25), Issue (6),, Pages 669-683

Bronn, P., and Olson, E, (1999), Mapping the Strategic Thinking of Public Relations Managers in a Crisis Situation: An Illustrative Example Using Conjoint Analysis, **Public Relations Review**, Vol. (25), Issue (3),, pp. 351-368.

Chandler, S, (1992), **Curriculum and the Development of Talents** Rothenberg. John Wiley and Sons, Inc., New Jersey.

Chase, N., (2006). "Setting up a crisis recovering plan, **Journal Of Business Strategy**, 4(6), p.p: 3451.

Child C. R. (1982). **The Creativity Question**. Duke University Press, Durham, N.C:U.S.A.,

Coombs, E., (2004), "**How to prepare for your inevitable crisis**, American Banker, 34(170), p.p: 1015.

Cynthia G. Wargner ,(2005), **"proactive crisis management** ," world T rends & for costs, Vol. (10), Issue (3),, , p.7- 10

Cynthia, G., (2005), **Proactive Crisis Management'**, world trends. 5(10), pp: 710.

Daft, R.L, (2000), **Organization Theory and design**, West Publishing Company, New York.

Daniel Jiménez-Jiménez, Raquel Sanz-Valle, (2005), "Innovation and human resource management fit: an empirical study", **International Journal of Manpower**, Vol. 26 Iss: 4, pp.364 – 381

Dubrovski, D, (2004), Peculiarties of managing a company in crisis, **Total Quality Management & Business Excellence,** 15 (9-10), pp. 1199-1207

Emin Öcal, Emel Laptali Oral, Ercan Erdis, (2006), **Crisis management in**

Turkish construction industry, Building and Environment, Vol. (41), Issue (11),, Pages 1498-1503

Farkas, C., and Wetlaufer, S, (1996), **The Way Chief Executive Officers Lead**, Harvard Business Review, May – June.

Floltau, S., (2005), **Grisis Management: Planning For The Inevitable 4th Ed**., J&W., New York.

Flottau, Jeans, (2005)**,** "Crisis Management" **Aviation week & Space Technology**, Vol. (162), Issue (7),, , p.51-66.

Graeme Cocks, (2005), An Empirically Based Model of Business Excellence**, Journal of Management Systems**, Vol. (15), Issue (1), pp121-129.

Hale, Joanne E, (2005)**,"** Crisis Response Communication challenges" **Journal Of Business Communication** , Vol. (43), Issue (2), pp: 16-24.

Hamel, G. and Prahalad, C, (1989), **Strategic Intent**, Harvard Business Review, May – June.

Hewitt, S, (1997), “Business excellence: does it work for small companies?” **The TQM Magazine**, Vol. (9), Issue (1), pp. 76-82

Hickson, D. J, (1987), **Decision–Making at the Top of Organizations**, Annual Reviews Inc.

Howitt, Arnoldm, (2004), " **Crisis Management: Exercising Leader Ship in Extraordinary** Times. Nations Cities Weekly Ol.77.

Jennings David, John J. Disney, (2006), Designing the strategic planning process: does psychological type matter? **Management Decision,** Volume: 44 Issue: 5 Page: 598 – 614

Lee, J., Woeste, J., and Heath, R, (2006), Getting ready for crises: Strategic excellence, "**Public Relations Review"**, Vol. (33), pp. 334-336.

Liedtka, J, (1989), Strategic Thinking: Can it be Taught, **Long Range Planning**, Vol. (31), Issue (1), pp:112-135.

Little John, R., (2005), **Crisis management: a team approach AMA**, New York.

Ludwing, E., (2005), "**How to prepare for your inevitable crisis**, American Banker, 34(170), p.p: 1015.

Maso, J, (1986), Developing Strategic Thinking, **Long Range Planning**, Vol. (19), Issue (3), pp: 82-101.

Mathieu Gorge, (2006), **Crisis management best practice – where do we start from? , Computer Fraud & Security**, Issue 6, pp: 10-13

McNicol Sarah, (2005), The challenges of strategic planning in academic libraries, **New Library World**, Vol. (106), Issue (11), pp:496 – 509.

Mintzberg, H, (1994), **The Fall and Rise of Strategic Planning**, Harvard Business review, January – February.

Mostafa, M., et. Al, (2005), Strategic preparation for crisis management in hospitals: empirical evidence from Egypt, **Emerald**, Vol. (13), Issue (5), pp. 399 – 408.

Moszynski, D., (2005), **Effective management: people organization**. New York, Hall Books.

Pol De Vos, Pedro Orduñez-García, Moisés Santos-Peñab and Patrick Van der Stuyft, (2010), Public hospital management in times of crisis: Lessons learned from Cienfuegos, Cuba (1996–2008) **Health Policy,** Vol. (96), Issue (1), pp: 64-71

Pollard, D., and Hotho, S, (2006), "Crises, scenarios and the strategic management process, **Management Decision"**, Vol. (44), issue (6), pp. 721-736.

Porter, M., E, (1998), **What is Strategy**? Harvard Business Review, November – December.

Porter, M.E, (1980), **Competitive Strategy**, Free Press, New York

Rajagopalan, N., and Finkelstien, S. (1992) Effects of Strategic Orientation and Environmental Change on Senior Management Reward Systems, **Strategic Management Journal**, Vol. (2), Issue (1), pp:22-39.

Rebecca Hendrick, (2003), "Strategic Planning Environment, Process and Performance in Public Agencies: A Comparative Study of Departments in Milwaukee, WI," **Journal of Public Administration Research and Theory**, Vol. (13), Issue (4), pp:491-519.

Reynolds, B., (2005), Crisis and emergency risk communication as an integrative model. **Journal of Health Communication**, 10, 43-55.

Sheldene K. Simola, (2005), Organizational Crisis Management: Overview and Opportunities Consulting Psychology **Journal: Practice and Research,** Vol. (57), Issue (3), pp:180-192

Ulrich Bodmer, Vaughan David Roger, (2009), Approaches to Preventing Crises in Family Controlled Small Enterprises **Journal of Neuroscience, Psychology, and Economics**, Volume 2, Issue 1, , Pages 41-58

Wooten, L., and James, E, (2008)**,"** Linking Crisis Management and Leadership Competencies: The Role of Human Resource Development, **Advances in Developing Human Resources"**, Vol. (10), No. (3), 352-379.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمـن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضـل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية** ، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الإستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(**X**) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

عاطف عبدالله البلوي

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (X) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل العلمي ثانوية عامة فما دون ☐ دبلوم متوسط ☐
بكالوريوس ☐ شهادة عليا ☐

2- سنوات الخبرة : 5 سنوات فأقل ☐ 6-10 سنوات ☐
11-15 سنوات ☐ 16 سنة فأكثر ☐

3- المسمى الوظيفي: مدير إدارة ☐ نائب مدير إدارة ☐
رئيس قسم ☐ رئيس شعبة

4- العمر : 25 سنة فأقل ☐ 31- 40 سنة ☐
41-50 سنة ☐ 51 سنة فأكثر ☐

القسم الثاني: صمم لقياس **أثر التفكير الاستراتيجي على فاعلية إدارة الأزمات: دراسة حالة على شركة الاتصالات السعودية**. يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(×) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
	تحديد المشكلة					
.1	يرغب العاملون في العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقـدة التـي تواجـه المنظمة التي أعمل بها.					
.2	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التـي تـواجههم حسب أهميتها.					
.3	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بها تحديد درجة الغموض في المواقـف التي تواجههم عند أدائهم لمهامهم .					
.4	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التـي تـواجههم حسب طبيعتها.					
.5	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بها تجربة أفكار وطرق جديـدة لحـل المشاكل.					
.6	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التـي تـواجههم حسب حجمها.					
.7	يتابع العاملون في المنظمة التي أعمل بها المشاكل التي يعاني منها الآخرون في العمل.					
.8	يستطيع العاملون في المنظمة التي أعمل بها تصنيف المشاكل التـي تـواجههم حسب درجة تعقيدها.					
.9	يحاول العاملون في المنظمة التي أعمل بها اكتشاف المشاكل بهدف حلها.					
.10	تحظى المشاكل طويلة الأجل باهتمام الإدارة العليا.					
.11	تتعرف جهود الإدارة العليا على عواقب المشاكل على المدى الطويل.					
	تحديد المهارات المطلوبة					
.12	تشجع المنظمة التي أعمل بها على تنمية المعارف والمهارات في جميع إدارات المنظمة					
.13	تشجع المنظمة التي أعمل بها على مناقشة أخطاء الأفـراد ومواقـف الفـشل للتعرف على أسبابها					
.14	تشجع المنظمة التي أعمل بها على تعلم كيفية تجنّب الأخطاء في المستقبل					
.15	تكافئ المنظمة التي أعمل بها الأفراد لما يقدمونه من أفكار جديدة مبتكرة					
.16	تشجع المنظمة التي أعمل بها الأفراد بإعطاء التغذية المرتدة حول تقييم الإدارة					

	لأخطائهم وتجاربهم السابقة					
الرقم	**الفقرة**	**تنطبق دائماً**	**تنطبق غالباً**	**تنطبق أحيانا**	**تنطبق نادراً**	**لا تنطبق إطلاقاً**
.17	تؤمن المنظمة التي أعمل بها المناخ المناسب الذي يجعل عملية التعلّم تعم جميع أنحاء التنظيم					
.18	تدعم الإدارة العليا في المنظمة التي أعمل بها عملية تخطيط وتدريب الأفراد					
.19	تركّز عملية التدريب في المنظمة التي أعمل بها على تنمية وتطـوير قـدرات الأفراد					
.20	تعتمد المنظمة التي أعمل بها في عمليتي التغيير والتطوير على فـرق عمـل مسؤولة وذات خبرة					
.21	تنشر المنظمة التي أعمل بها فكرة فرق العمل في جميع أقسامها					
.22	تشجع المنظمة التي أعمل بها الحوار وتبادل الآراء والأفكار بين أعضاء الفريق					
.23	تُشجع المنظمة التي أعمل بها عملية العصف الذهني عند تحديد المشاكل.					
	تحديد الحلول المقترحة					
.24	تقوم المنظمة التي أعمل بها بتأمين بيئة تسمح بحرية التعبير عن الرأي وتقـديم الاقتراحات					
.25	تقوم المنظمة التي أعمل بها بتحديد الحلول المقترحة اللازمة لتحقيق الأهـداف الرئيسية					
.26	تحتوي الحلول المقترحة على برامج تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق أهـداف المنظمة التي أعمل بها					
.27	تختار المنظمة التي أعمل بها الحلول المناسبة التي تدعم مركزها التنافسي					
.28	تحدد المنظمة التي أعمل بها الحلول البديلة من واقع خبرات ومعارف الإدارة					
.29	تمتلك المنظمة التي أعمل بها حلولاً واضحةً تسعى لتحقيقهـا ضـمن المـوارد المتاحة.					
.30	تضع المنظمة التي أعمل بها معايير لامتلاك حلول مناسـبة لتحقيـق توقعـات أصحاب المصالح .					
.31	تعمل المنظمة التي أعمل بها على تطوير الحلول اللازمة لتحقيق أهـدافها بمـا يتلائم والظروف التي تواجهها منظمتي مستقبلاً					
.32	تضع المنظمة التي أعمل بها جدولاً زمنياً محدداً لتطبيق الحل وبدائله في تطوير الحلول المقترحة.					
.33	تضع المنظمة التي أعمل بها جدولاً زمنياً محدداً للإستفادة من التغذية الراجعـة في تطوير الحلول المقترحة.					
	فاعلية نظام الاتصالات					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.34	تؤمن المنظمة التي أعمل بها نظام اتصالات فعال عند إدارة الأزمات					
الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.35	يوفر نظام الاتصال في المنظمة التي أعمل بها الدقة والانسيابية المطلوبة فـي المعلومات					
.36	يوفر نظام الاتصال في المنظمة التي أعمل بها المعلومات الضرورية الفوريـة عن الأزمة					
	الفاعلية التنظيمية					
.37	الواجبات والمسؤوليات المطلوبة مني في ظروف الأزمات واضحة					
.38	تتسم أنظمة الحوافز والمكافآت المقدمة لنا في التعامل مع الأزمات بأنها كافية					
.39	الصلاحيات المخولة إلى الجهات المعنيـة للتعامـل مـع الأزمـات مـستوفية لمتطلباتها					
.40	يتوفر في المنظمة التي أعمل برامج تدريبية متخصصة في إدارة الأزمات					
.41	يتوفر في المنظمة التي أعمل بها وسائل وأساليب حديثة ومناسبة للتعامل مـع الأزمات.					
	الفاعلية التكنولوجية					
.42	يتوفر في المنظمة التي أعمل بها أجهزة إنذار متطورة للتعامل مع الأزمات.					
.43	يتم التركيز في معالجة الأخطاء على الطرق الحديثة المتطـورة فـي ظـروف الأزمات					
.44	يتوفر في المنظمة التي أعمل بها أساليب تكنولوجية كالحاسوب يـساعد فـي معالجة الأزمات					
.45	تتصف عمليات الصيانة للأجهزة والمعدات في منظمتي بكفايتها .					
	الفاعلية الاقتصادية					
.46	المخصصات المالية المرصودة في الموازنة العامة للشركة التي أعمل بها تفـي لمواجهة الأزمات					
.47	المخصصات المالية لتأهيل القوى المهنية العاملة في المنظمة التي أعمل بهـا كافية لأداء المهمات الصعبة					
.48	المخصصات المالية لمتطلبات الصيانة والإدامة في المنظمة التي أعمـل بهـا كافية.					
.49	تعتمد منظمتي على الاستعانة بالاستشاريين والخبراء الفنيين الخارجيين للتعامل مع الأزمات في مراحلها المختلفة					
	فاعلية نظام المعلومات					

الرقم	الفقرة	تنطبق دائماً	تنطبق غالباً	تنطبق أحيانا	تنطبق نادراً	لا تنطبق إطلاقاً
.50	يتم تشخيص المعلومات في المنظمة التي أعمل بها في ظروف الأزمات بدقة.					
.51	تحرص المنظمة التي أعمل بها على تداول المعلومات وتنسيقها وقت الأزمات					
.52	تتسم نظم المعلومات في المنظمة التي أعمل بها بقدرتها علـى تـوفير تـدفق مناسب من البيانات والمعلومات الضرورية في أوقات الأزمات					
.53	تصل المعلومـات التي ترد من مـركز المعلومات في المنظمة التي أعمل بها بوقـت الأزمات في الوقت المناسب.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
الأستاذ الدكتور حلمي شحاده	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور حسين العزب	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور محمد المحاسنة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور غازي أبو قاعود	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فاطمة ربابعة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور رائد العضايلة	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة

الملحق (ج)

تسهيل المهمة